

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**ANÁLISIS Y PROPUESTAS DE MEJORA PARA UNA EMPRESA
EN MARCHA: CASO INSTITUTO PSICOPEDAGÓGICO EOS
PERÚ**

**Proyecto profesional presentado para obtener el Título Profesional de Licenciado
con mención en Gestión Empresarial, presentada por:**

BERNABÉ ROMÁN, Carlos Daniel	20084064
PLATE GARCÍA, Paul Antonio	20095272
ZAVALETA TRUJILLO, Javier	20095112

Lima, 5 de Octubre de 2015

El Proyecto Profesional

**ANÁLISIS Y PROPUESTAS DE MEJORA PARA UNA EMPRESA EN MARCHA:
CASO INSTITUTO PSICOPEDAGÓGICO EOS PERÚ**

Ha sido aprobado.

Presidente del Jurado

[Dr. Levy del Águila Marchena]

Asesor de la Tesis

[Dr. Hugo Carlos Wiener Fresco]

Tercer Jurado

[Mgtr. Irene María Julia Vera Arica]

A mis padres por su apoyo incondicional en cada paso de mi vida, a mi hermana por estar conmigo en los momentos más difíciles y, en especial, a Antonella por ser la motivación de mi vida.

Bernabé Román, Carlos Daniel

Para quienes fueron mi mayor inspiración, por su apoyo constante y dedicación conmigo, mi familia. Al mayor ejemplo a seguir, mis padres.

Plate García, Paul Antonio

A mi madre por ser todo para mí, por su esfuerzo y sacrificio conmigo; a Dios por ser mi guía siempre y darme oportunidades de aprendizaje ; a mi padre y abuelo que desde el cielo me iluminan y a Andrea por su apoyo incondicional y siempre creer en mí.

Zavaleta Trujillo, Javier

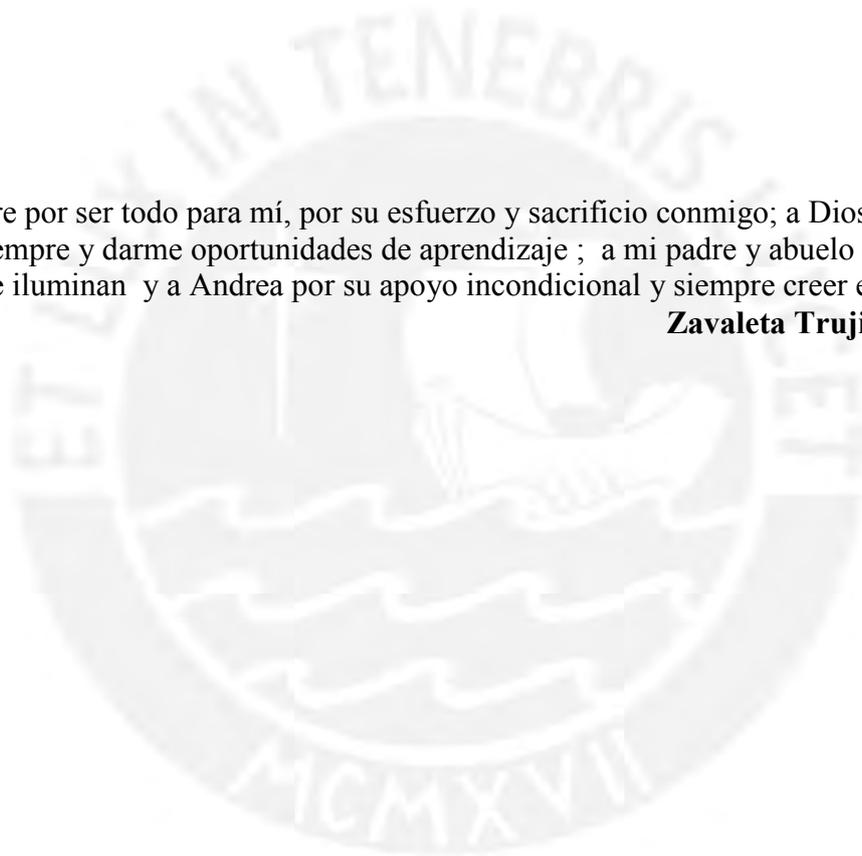


TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	ix
CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO 1	1
1. La naturaleza del negocio	1
1.1 La psicología educativa y el aprendizaje.....	1
1.2 La psicología educativa en el Perú.....	3
1.3 La psicología clínica.....	5
1.4 Los Centros e Institutos psicopedagógicos en Lima Metropolitana	6
1.5 Los trastornos de desarrollo neurológico	7
2. Marco Teórico.....	9
2.1. La micro y pequeña empresa en el Perú.....	9
3. Descripción de la empresa	12
3.1 Historia de EOS Perú	12
3.2 Servicios ofrecidos	16
3.3 Misión y visión.....	18
CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	20
1. Metodología:.....	20
1.2. Estudios de Caso	21
2. Fuentes de recolección de datos.....	23
2.1. Fuentes primarias	23
2.2. Fuentes secundarias.....	27
3. Diagnóstico.....	27
3.1. Diagnóstico Externo.....	27
3.2. Aspectos estratégicos	39
3.3. Marketing y Ventas	39
3.4. Operaciones.....	48
3.5. Recursos Humanos.....	56
3.6. Finanzas.....	61
CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE MEJORA.....	67
1. Propuesta de mejora - Lineamientos estratégicos:	68
1.1. Misión.....	69
1.2. Visión	69

1.3.	Objetivos Estratégicos.....	69
1.4.	Balanced Scorecard.....	70
1.5.	Marca registrada:.....	70
2.	Marketing y Ventas.....	70
2.1.	Estrategia de Pre Venta.....	71
2.2.	Estrategia de Post Venta.....	74
3.	Operaciones.....	75
3.1.	Mejorar sistema de pagos. (VISA/Mastercard).....	75
3.2.	Proceso desarrollo del Triaje.....	75
3.3.	Implementación de TICs.....	76
3.4.	Creación de políticas de cobranza.....	78
3.5.	Creación de Registro de Ingresos Bancarios.....	80
3.6.	Instalación de intercomunicadores en consultorios.....	81
3.7.	Renovación de infraestructura.....	82
4.	Recursos Humanos.....	83
4.1.	Contratación de nuevo asistente administrativo.....	83
4.2.	Cambio de funciones del personal administrativo.....	84
5.	Finanzas.....	85
5.1.	Datos y supuestos generales.....	85
5.2.	Tasa de descuento.....	86
5.3.	Flujo de caja descontado.....	87
5.4.	Análisis de sensibilidad.....	90
5.5.	Escenario con propuestas de mejora.....	91
5.6.	Flujo de caja descontado con propuestas de mejora.....	92
5.7.	Análisis de sensibilidad con propuestas de mejora.....	94
5.8.	Valorización por múltiplos.....	95
	CONCLUSIONES.....	96
	RECOMENDACIONES.....	98
	REFERENCIAS.....	100
	ANEXOS.....	108
	ANEXO A: Resultados prueba PISA 2012.....	108
	ANEXO B: Categoría de trastornos de desarrollo neurológico.....	109
	ANEXO C: Estimación del número de micro y pequeñas empresas informales, 2009-2013.....	110

ANEXO D: Principales transtornos tratados en EOS Perú.....	111
ANEXO E: Portadas de Pruebas y Tests	112
ANEXO F: Análisis Descriptivo	113
ANEXO G: Métodos de análisis.....	114
ANEXO H: Resultados Servqual.....	115
ANEXO I: Crecimiento por sectores	118
ANEXO J: FODA.....	119
ANEXO K: FODA Cruzado	120
ANEXO L: Análisis EFE y EFI.....	121
ANEXO M: Distrito de procedencia de pacientes EOS Perú.....	122
ANEXO N: Edades de pacientes EOS Perú	123
ANEXO O: Percepción de valor de un comprador.....	124
ANEXO P: Ubicación EOS Perú.....	125
ANEXO Q: Lista precios por metro cuadrado por distrito.....	126
ANEXO R: Facebook oficial de EOS Perú	127
ANEXO S: Sitio web oficial de EOS Perú.....	128
ANEXO T: Fotografía de fachada actual EOS Perú.....	129
ANEXO U: Sistematización de proceso de Atención al Cliente.....	130
ANEXO V: Sistematización de proceso de Control de Ingresos.....	132
ANEXO W: Sistematización de proceso de Actualización de horarios.....	134
ANEXO X: Sistematización de proceso de Desarrollo de Triage.....	136
ANEXO Y: Cadena de Valor.....	138
ANEXO Z: Layout.....	139
ANEXO AA: Funciones	141
ANEXO AB: Perfil de puesto.....	143
ANEXO AC: Requisitos régimen especial.....	144
ANEXO AD: Balance General 2013-2014.....	145
ANEXO AE: Estado de Ganancias y Pérdidas 2013-2014.....	146
ANEXO AF: Pasos para el registro de Marca Registrada.....	147
ANEXO AG: Afiches y volantes EOS Perú.....	149
ANEXO AH: Encuesta de satisfacción EOS Perú.....	150
ANEXO AI: ¿Cómo se enteró del Centro?.....	152
ANEXO AJ: Encuesta a profesores y psicólogos de colegios.....	153
ANEXO AK: Carta de presentación EOS Perú a colegios.....	155

ANEXO AL: Nuevas funciones.....	156
ANEXO AM: Supuestos de Ingresos	157
ANEXO AN: Supuestos de Egresos	158
ANEXO AO: Tasa de Interés Promedio Bancario	159
ANEXO AP: Tasa de Interés Promedio Bancario	160
ANEXO AQ: Medición de impacto de campaña de marketing.....	161
ANEXO AR: Consentimientos Informados	162
ANEXO AS: Agradecimiento EOS Perú.....	185



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Prevalencia de trastornos neurológicos	8
Tabla 2: Lista de entrevistados	25
Tabla 3: Lista de herramientas cuantitativas	26
Tabla 4: Público objetivo según EOS Perú.....	35
Tabla 5: Lista de precios de la competencia	37
Tabla 6: Herramientas de marketing.....	41
Tabla 7: Lista de precios EOS Perú.....	43
Tabla 8: Herramientas de marketing usadas	45
Tabla 9: Horarios de atención EOS Perú.....	54
Tabla 10: Descripción de niveles.....	55
Tabla 11: Número de citas por mes	55
Tabla 12: Número de cursos por mes	56
Tabla 13: Ingresos por servicio por año.	62
Tabla 14: Egresos anuales 2013 - 2014	64
Tabla 15: Ratios Financieros	66
Tabla 16: Misión.....	69
Tabla 17: Visión	69
Tabla 18: Balanced Score Card	70
Tabla 19: Lista de colegios para presentación	73
Tabla 20: Número de personas que interrumpen terapia	74
Tabla 21: Descripción de mobiliario	82
Tabla 22: Cotización nuevo mobiliario	82
Tabla 23: Funciones de nuevo personal administrativo	83
Tabla 24: Nuevos horarios para asistente administrativo	84
Tabla 25: Supuestos generales	85
Tabla 26: Tabla de supuestos y variables	86
Tabla 27: Flujo de caja EBITDA sin propuestas de mejora (2014 – 2019).....	88
Tabla 28: Flujo de caja EBITDA sin propuestas de mejora (2020 - 2024)	89
Tabla 29: Valor presente caso base.....	90
Tabla 30: Análisis de sensibilidad sin propuestas de mejora	90
Tabla 31: Supuestos y datos de propuestas de mejora.....	91

Tabla 32: Flujo de caja con propuestas de mejora.....	93
Tabla 33: Valor presente caso base propuestas de mejora	94
Tabla 34: Análisis de sensibilidad con propuestas de mejora	94
Tabla 35: Múltiplo EBITDA	95



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Competidores en Evaluación y Terapias.....	37
Figura 2: Competidores en Capacitación y Perfeccionamiento.....	38
Figura 3: Propuesta de valor.....	40
Figura 4: Ciclo operativo de evaluación y terapias.....	49
Figura 5: Ciclo operativo de Capacitación y Perfeccionamiento.....	50
Figura 6: Procesos EOS Perú.....	51
Figura 7: Organigrama EOS Perú.....	57
Figura 8: Ingreso por Evaluación y Terapia.....	63
Figura 9: Ingresos por Capacitación y Perfeccionamiento.....	63
Figura 10: Nuevo flujograma resumido "Atención al cliente".....	79



RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos años, la psicología y la educación han atravesado un proceso de revalorización por parte de la sociedad peruana. Pese al crecimiento económico y a las reformas realizadas en el sistema educativo, se han puesto en evidencia el déficit en la calidad de la prestación tanto pública como privada, los diversos problemas que afronta la población escolar y la necesidad de potenciar este aspecto como parte del desarrollo integral que debiesen tener los niños y jóvenes que serán los futuros actores y conductores de nuestra sociedad.

Dentro de estos problemas, existe un gran número de casos que escapan al alcance del docente debido a su complejidad y en la que es necesaria la intervención de un psicólogo. Es en este contexto en el que se desarrollan los centros e institutos psicopedagógicos, organizaciones especializadas en resolver los problemas con trasfondos psicológicos y que afectan el proceso de aprendizaje.

Estas organizaciones apuntan a mejorar no sólo el rendimiento escolar de la población, sino su calidad de vida a través del diagnóstico y tratamiento de diversos problemas o trastornos, que pueden abarcar problemas específicos del aprendizaje, del lenguaje, déficit de atención e hiperactividad, aspectos emocionales y conductuales, entre otros.

Uno de los principales centros en Lima Metropolitana es el Instituto Psicopedagógico EOS Perú. Pese a contar con no muchos años en el mercado, EOS Perú ha registrado un constante crecimiento que le ha permitido consolidar su posición en el mercado. A través del presente proyecto profesional, y mediante el uso de herramientas de gestión, se ha realizado un diagnóstico de esta organización con el fin de identificar sus principales deficiencias y ventajas en el mercado.

Finalmente, se exponen los resultados del análisis y con base en ello, se propone un plan de desarrollo organizacional, abarcando cada área del negocio. Estas propuestas de mejora fueron desarrolladas en base a la información cualitativa y cuantitativa recopilada por el equipo que realiza el presente proyecto y gracias al apoyo de la plana administrativa y académica de EOS Perú.

INTRODUCCIÓN.

En el 2013, el 99.5% de las empresas nacionales formales estaban conformadas por micro, pequeña y medianas empresas, instituciones altamente dinámicas y heterogéneas (Ghezzi, 2015). Esto representa la actualidad empresarial y demuestra la importancia de estas organizaciones en el aspecto económico y social del Perú.

El presente proyecto profesional consiste en un estudio de caso del “Instituto Psicopedagógico EOS Perú”, una micro empresa¹ dedicada a la evaluación, diagnóstico y tratamiento de problemas psicopedagógicos en niños y jóvenes en la etapa escolar. A la fecha, EOS Perú viene expandiendo sus servicios e ingresos pero denota un gran nivel de empirismo en sus actividades que invitaban a evaluar su desempeño y perspectiva, así como la proposición de medidas y acciones que favorezcan su desarrollo.

Para efectos de esta evaluación, se emplearon métodos tanto cualitativos como cuantitativos. La observación, entrevistas a profundidad y encuestas de satisfacción fueron las principales herramientas que nos permitieron un entendimiento cabal del desenvolvimiento actual de la organización, así como de los problemas que enfrenta para continuar desarrollándose. Por último, dado el marcado empirismo en las actividades que desarrollaba la empresa, la recolección de documentación financiera debió ser complementada con la elaboración de reportes e informes que faciliten el análisis de la organización.

Mediante el análisis integral de la empresa, y aplicando herramientas de gestión, se buscó generar una orientación estratégica que permita a la organización la definición de una visión y objetivos para el mediano y largo plazo, así como la creación de un plan de acción que se ajuste a su propuesta de valor y que le permita alcanzar un crecimiento sostenible en el tiempo.

En miras a este objetivo, este proyecto cuenta con dos capítulos fundamentales. El primero abarca el diagnóstico de la organización, en la que se realiza una auditoría integral, enfocándose en las cinco áreas principales que corresponden con el giro del negocio. Las áreas analizadas fueron planeación estratégica, marketing y ventas, operaciones, recursos humanos y finanzas. El segundo capítulo se enfoca en las propuestas de mejora para cada área analizada y consolida los resultados en un plan de acción integral.

¹ En la actualidad, EOS Perú presenta ventas anuales menores a las 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).

CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1. La naturaleza del negocio

1.1 La psicología educativa y el aprendizaje

La educación es uno de los factores más importantes en el desarrollo de la sociedad. Gracias a ella, las personas pueden alcanzar un mayor bienestar personal, social y económico. De acuerdo con UNICEF, “la educación es un derecho humano fundamental, y es inherente a todos los niños y niñas. Es crucial para el desarrollo como individuos y de la sociedad, y contribuye a sentar los cimientos para un futuro fructífero y productivo” (UNICEF, 2015).

En el libro “Psicología educacional” de Anita Woolfolk, se presentan 3 estudios realizados en Estados Unidos que dan cuenta de la importancia del desempeño de los profesores en la vida de sus estudiantes. El primer estudio concluyó que la “calidad de la relación profesor-alumno en el jardín de niños predijo resultados académicos y conductuales en la secundaria”. El segundo estudio indicó que la especialización y el nivel académico de los profesores estaban relacionados con el desempeño de los estudiantes. El tercer estudio contempló un análisis de estudiantes de tercer, cuarto y quinto grado con profesores, analizando los resultados académicos y nivel de motivación en base a la eficacia de los profesores. Los 3 estudios hacen énfasis en la retroalimentación y la identificación de las necesidades del alumnado como base del proceso educativo (Woolfolk, 2006).

Con base a estas premisas, han surgido múltiples herramientas destinadas a mejorar el proceso de aprendizaje. Dentro de estas, se tiene a la psicología educativa, disciplina que surge entre los años 1900 y 1908 gracias a los psicólogos americanos Thorndike y Judd, quienes focalizan la problemática educativa desde el aprendizaje y la lectura (Arancibia, Herrera, & Strasse, 1999). El objetivo de Thorndike era elaborar una teoría general del aprendizaje con base en una serie de asociaciones de estímulos y respuestas que le permitieran crear una ciencia que una a la psicología y la práctica educativa. Judd, por su parte, sostuvo que el objetivo de la psicología educativa debiera ser el análisis de los procesos mentales mediante los cuales los estudiantes asimilan las experiencias sociales cuyos procesos implican las capacidades de organizar, sintetizar y transformar la experiencia. (Coll, 1999).

En la actualidad, la psicología educativa se define como una “ciencia de la conducta humana aplicada a los procesos de enseñanza y aprendizaje (...) cuyo propósito de estudio es producir conocimiento práctico sobre el entorno educativo y de comportamientos”

(Tuckman & Monetti, 2011). La psicología educativa no se focaliza solo en el estudiante ya que abarca un proceso de prevención, planificación y organización que puede finalizar con la intervención directa en el estudiante. Acorde con Sheyla Blumen, profesora principal del Departamento de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú y Presidenta del Comité Organizador del XXXV Congreso Interamericano de Psicología (comunicación personal, 13 de mayo, 2015), la psicología educativa permite una comprensión de los procesos de enseñanza y aprendizaje que se desarrollan en el individuo a lo largo de su vida.

Si bien esta disciplina está asociada con dos ciencias diferentes (ciencias psicológicas y ciencias de la educación), desempeña un papel fundamental dentro del marco de una reforma educativa ya que permite un análisis del proceso educativo, identificando aquellos factores que intervienen y generando estrategias o metodologías que puedan potenciar dicho proceso.

La psicología educacional, entonces, se enfoca en mejorar las capacidades para comprender, aprender, predecir y controlar el comportamiento humano siguiendo un diseño estructural con la finalidad de obtener mejores resultados a nivel educativo. Pese a las dificultades inherentes a la investigación educativa, existe una amplia gama de metodologías naturalistas y empíricas, que van desde estudios de casos y observaciones a diseños y análisis multivariados, que en su conjunto refuerzan la labor de la psicología educacional (Alexander & Philip, 2006).

Acorde con María La Rosa Cormack (comunicación personal, 23 de abril, 2015), especialista en psicología educacional y profesora asociada del Departamento de Psicología de la PUCP, el campo de acción de la psicología educacional no solo se enfoca al ámbito escolar ya que también abarca la evaluación del desempeño, el desenvolvimiento docente, los procesos psicológicos dentro del proceso de aprendizaje y el fortalecimiento del desarrollo personal. Sin embargo, pese al crecimiento de su campo de acción, aún es necesaria una fuerte campaña de difusión que permita una mayor valoración por parte de la población. Esta opinión es compartida por otros especialistas en el tema como Elizabeth Chiuyare, Máster en Comunicación y Educación por la Universidad Autónoma de Barcelona y docente de psicología educacional en la PUCP (comunicación personal, 21 de abril, 2015), quien afirma que “no se conoce la labor del psicólogo educativo, ni sus ámbitos de intervención”.

A modo de resumen, se define a la psicología educativa como la rama de la psicología que se dedica al estudio de la persona en situaciones de enseñanza y aprendizaje,

involucrando el análisis de todas las variables internas o externas para corregir o potenciar un desarrollo integral.

1.2 La psicología educativa en el Perú

Acorde con Myriam Rivera (comunicación personal, 16 de abril, 2015), coordinadora de la carrera de Psicología de la PUCP, la educación en el Perú es un tema sensible debido al deterioro que registró en paralelo a su masificación. De acuerdo al Reporte Anual de Competitividad del 2013-2014², el Perú se encuentra ubicado en la posición 91 de 95 países en la categoría de salud y educación primaria (Schwab, 2014, pp. 312 - 313). Asimismo, en el Informe PISA³ del año 2012 el Perú se encuentra ubicado en la posición 65 de los 65 países que aplicaron la prueba. (Ver Anexo A)

La psicología en el Perú se inicia en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en 1955 con la creación de una “Sección de Psicología”. Si bien esta sección fue creada como una dependencia de la “Facultad de Letras y Ciencias Humanas”, implicó la profesionalización de la psicología ya que organizó un programa para la formación de psicólogos en el país. Si bien este hecho representó un avance en la psicología, no fue hasta 1988 que se constituye la Facultad de Psicología en San Marcos (Alarcón, 2000). La psicología llega desde la rama experimental y con conceptos básicos de experimentación como análisis cognitivo básico, para luego pasar a análisis simples de aprendizaje en menor nivel (comunicación personal, 13 de mayo, 2015).

Históricamente, la psicología ha sido víctima de múltiples prejuicios en el país producto de la desinformación y a la asociación tácita que se le realiza con la psicología clínica. La opinión de María La Rosa Cormack (comunicación personal, 23 de abril, 2015), sugiere que existe un rechazo por parte de la población hacia toda fuente de “desajuste” o diferenciación y que no se limita a temas de la salud mental y patologías del comportamiento.

De igual forma, Ana María León (comunicación personal, 20 de abril, 2015), psicóloga educacional y Coordinadora del Área Formativa del Colegio Peruano Chino Juan XXIII, afirma que aún existen prejuicios con la labor del psicólogo, quien es asociado principalmente con la rama clínica y el tratamiento de patologías del comportamiento severas. Esta opinión es compartida por Gina Gagliuffi, Directora del centro Lerner &

² Informe de alcance global que evalúa a más de 120 países en diversos temas de políticas y factores que condicionan la prosperidad económica de un país.

³ El Informe del Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (PISA) es realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y a través de exámenes evalúa el rendimiento estudiantil de diversos países.

Gagliuffi, (comunicación personal, 18 de junio, 2015), y Claudia Gallegos, psicóloga educativa parte del staff de EOS Perú (comunicación personal, 31 de marzo, 2015), quienes concuerdan que en el pasado las terapias psicológicas eran relacionadas con patologías como la locura.

Actualmente, estos prejuicios se han mitigado considerablemente, de acuerdo al Director del Instituto Psicopedagógico EOS Perú y docente principal de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Alejandro Dioses Chocano (comunicación personal, 16 de abril, 2015). Existen cinco factores que han influido en la progresiva reducción de estos prejuicios: el objeto de estudio de la psicología y la conducta humana cuentan con una definición más clara; la efectividad que ha tenido la psicología en la resolución de problemas (tanto clínicos como educativos); el mayor poder adquisitivo resultado del crecimiento económico; la creación del colegio de psicólogos en 1980; y el fuerte impacto mediático que tuvieron los casos de “*bullying*” o acoso escolar en el 2011.

A su vez, estos factores han generado un incremento constante de la demanda de los servicios psicológicos. La opinión de la mayor parte de psicólogos entrevistados concuerda en que existe un aumento en el número de terapias que a su vez se ve reflejada en un mayor número de institutos y centros. Por ejemplo, María Luisa Matalinares (comunicación personal, 16 de abril, 2015), profesora principal de la UNMSM, afirma que con el pasar de los años, la presencia de los psicólogos se ha vuelto indispensable en las diferentes áreas debido al aumento de su importancia y demanda en centros e institutos. Aunque la falta de investigación y data estadística oficial haga imposible establecer porcentajes, se espera que este rubro siga expandiéndose y permita hacer extensivo el rol y los beneficios de la psicología en el Perú.

Pese a esto, en los últimos años el interés en la psicología educativa se visto reducido principalmente por dos motivos: las bajas remuneraciones que suelen recibir los profesionales enfocados en temas educativos en el sector público y, acorde con María La Rosa Cormack (comunicación personal, 23 de abril, 2015), el estereotipo establecido en la sociedad en el que la psicología clínica es superior al resto de ramas de la psicología. Este bajo interés se refleja en la menor preferencia por dedicarse a esta especialidad por parte del alumnado universitario. De acuerdo a Myriam Rivera (comunicación personal, 16 de abril, 2015), la psicología educativa solo cuenta con 22 estudiantes en el ciclo 2015-I de un universo de 284 alumnos en la carrera. De igual forma, Alejandro Dioses (comunicación personal, 16 de abril, 2015) indica que dentro del total de ingresantes a la facultad de

psicología de San Marcos en ese mismo semestre, 50 ingresaron a la psicología clínica, 40 a la psicología organizacional y sólo 10 optaron por la psicología educativa.

Analizando estas tendencias, se concluye que poco a poco la psicología educativa está definiendo su rol social en el país, gracias a la creciente valoración que recibe por parte de la ciudadanía. Sin embargo, los prejuicios aún siguen arraigados en la cultura nacional y son reflejados en un menor número de profesionales interesados en esta rama de la psicología. El campo laboral de los psicólogos educacionales se irá expandiendo conforme la sociedad los reconozca como un recurso técnico, un soporte y una fuente de mejora para el sistema educativo global.

1.3 La psicología clínica

Si bien es cierto que los problemas de aprendizaje se encuentran estrechamente relacionados a la psicología educativa, la psicología clínica cuenta también con elementos claves que influyen en el tratamiento del paciente.

Para Phares y Trull (1999) las actividades del psicólogo clínico están orientadas principalmente a la psicoterapia, el diagnóstico, evaluación e investigación. Asimismo, los problemas con los que se suele confrontar son los siguientes: psicosis, depresión, ansiedad, deficiencia mental, problemas de aprendizaje, adicciones, entre otros. Los autores que coinciden en que las actividades son múltiples, “los psicólogos clínicos se interesan fundamentalmente en el diagnóstico, causa y tratamiento de los trastornos psicológicos” (Morris & Maisto, 2005, p. 7).

Por otra parte, Durand y Barlow (2007) señalan que son los psicólogos clínicos y consejeros, psiquiatras, trabajadores sociales psiquiátricos y enfermeras, quienes se desempeñan en el estudio de los trastornos psicológicos⁴; sin embargo, son los psicólogos clínicos los que hacen investigaciones, diagnósticos, evaluaciones y tratamiento respecto a los diversos trastornos. Los psicólogos con otras especialidades investigan determinantes fundamentales sobre la conducta, no obstante, no evalúan o tratan los trastornos psicológicos.

Por su parte, Luis Miguel Gonzáles, psicólogo clínico del Hospital Larco Herrera (comunicación personal, 21 de julio, 2015), afirma que todos los procesos cognitivos del ser humano están relacionados a los aspectos emocionales. En este sentido, la psicología se

⁴ “Es la defunción psicológica de un individuo asociada a con la angustia o con impedimentos en el funcionamiento y con una respuesta que no es típica o esperada culturalmente”. (Durand & Barlow, 2007, pág. 3)

relaciona directamente con la educación ya que pueden existir problemas a nivel educativo debido a dificultades en el área psicológica que afectan su rendimiento.

1.4 Los Centros e Institutos psicopedagógicos en Lima Metropolitana

Si bien es cierto que la psicología clínica y la psicología educativa son ramas diferentes dentro de la psicología, se complementan para generar un desarrollo integral de los pacientes. Para Claudia Guevara (comunicación personal, 02 de julio, 2015), psicóloga clínica en EOS Perú y docente de post grado en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, ambas ramas trabajan juntas ya que un problema de aprendizaje puede ir acompañado de un problema de fondo del área clínica.

Es por ello que los centros e institutos psicopedagógicos en Lima cuentan con un staff de psicólogos tanto clínicos como educativos. Lidia Sotelo López, jefe de la Clínica Psicológica de la UNMSM – ex COPSI, (comunicación personal, 30 de mayo, 2015) y Gina Gagliuffi (comunicación personal, 18 de junio, 2015) corroboran esta afirmación, pues un staff de psicólogos con visión integral de diversas ramas favorece al mejor diagnóstico del paciente.

Pese a esto, Lidia Sotelo López, (comunicación personal, 30 de mayo, 2015) indica que la variable de la formación en cada especialidad es un factor determinante para establecer una distinción entre la psicología educativa y clínica. Acorde con este criterio, un psicólogo educacional se encontrará más capacitado para tratar a niños y jóvenes que un psicólogo clínico ya que cuenta con una mejor formación para tratar a pacientes en dicho rango de edades.

En el caso de los centros e institutos psicopedagógicos, estos están orientados a superar todos los trastornos que influyan en el aprendizaje de los niños, abarcando los problemas de neurodesarrollo. Alejandro Dioses (comunicación personal, 16 de abril, 2015) indica que los trastornos de neurodesarrollo se encuentran posicionados entre la psicología clínica y educativa. Por ello, es importante que el profesional que realiza las evaluaciones y terapias posea tanto conocimientos de psicología educativa como de psicología clínica, a través de cursos que le permitan tener un perfil más completo.

Esta afirmación está relacionada con otro punto destacado por la mayor parte de psicólogos entrevistados, el cual es la creciente importancia a la especialización. La especialización permite desarrollar y tratar casos puntuales a tanto a psicólogos clínicos como educativos y que es usual en países desarrollados. Sumado a lo anterior, para Michel Escobar del Río, psicóloga clínica con especialidad en temas cognitivos conductuales del Hospital Víctor Larco Herrera, las entidades educativas se preocupan en la actualidad por la

especialización de sus alumnos, generando avances a favor de la psicología en general y convirtiéndola en una carrera más competitiva (comunicación personal, 22 de julio, 2015). Es por ello que las empresas del sector, cuentan con psicólogos especializados en cada rama de la psicología, ya sea especialistas en trastornos del lenguaje, en temas emocionales, conductuales, entre otros.

Asimismo, Carlos Gallegos (comunicación personal, 16 de mayo, 2015), Vicedecano de la Facultad de Logopedia de la Universidad Complutense de Madrid, y Carola Cabezas (comunicación personal, 15 de mayo, 2015), Doctora en Fonoaudiología de la Universidad de Talca Chile, confirman esta tendencia en sus respectivos países en donde la especialización ha llegado al punto de crear nuevas carreras como la fonoaudiología o logopedia.

Finalmente, es necesario mencionar que, en base a las organizaciones del sector analizadas, los términos “Centro” e “Instituto” serán usados de manera indistinta ya que abarcan empresas que ofrecen servicios similares.

1.5 Los trastornos de desarrollo neurológico

1.5.1. Definición

Los trastornos del desarrollo neurológico son considerados como discapacidades asociadas principalmente con el funcionamiento del sistema neurológico y el cerebro. Estos pueden ser trastornos en los niños que incluyen discapacidad intelectual (también conocida como retraso mental), déficit de atención / hiperactividad (TDAH), autismo y problemas de aprendizaje. Los niños con trastornos del desarrollo neurológico tienen dificultades con el lenguaje y el habla, las habilidades motoras, la conducta, la memoria, el aprendizaje u otras funciones neurológicas (Fejerman & Fernandez Alvarez, 2007). Según, Alejandro Dioses (comunicación personal, 16 de abril, 2015), el diagnóstico y tratamiento de estos trastornos pueden ser difíciles ya que implica una combinación de terapia profesional y en el hogar, productos farmacéuticos y programas en la colegio.

1.5.2. Clasificación

Basado en las encuestas de American's Children and the Environment (2013) realizadas a padres de familia en USA, aproximadamente el 15% de los niños en edades de 3 a 17 años se ven afectados por los trastornos del neurodesarrollo como el TDAH, trastornos de aprendizaje y otros problemas intelectuales. Algunos investigadores han indicado que la prevalencia de ciertos trastornos neurológicos, específicamente el autismo y el TDAH, han ido en aumento en las últimas cuatro décadas. Las tendencias a largo plazo

en estas condiciones son difíciles de detectar con certeza debido a la falta de datos para su análisis, así como los cambios en la conciencia y los criterios de diagnóstico. Encuestas a educadores y pediatras han informado de un aumento en el número de niños atendidos en las aulas y centros especializados con trastornos de conducta y de aprendizaje, divididos según la gravedad del problema y sus categorías. Los trastornos del desarrollo neurológico están descritos en el Anexo B de acuerdo con la Asociación Americana de Psiquiatría (2013).

1.5.3. Impacto en la población

La prevalencia de los trastornos del desarrollo neurológico no es homogénea y varía principalmente de acuerdo al tipo de trastorno y a la edad de la persona. Gracias a las múltiples entrevistas realizadas, se pudo constatar que no existen datos estadísticos adaptados a la realidad peruana. Acorde con Franklin Susanibar, fonoaudiólogo y Director Académico del Instituto de Rehabilitación y Formación en Motricidad Orofacial – IRFMO (comunicación personal, 31 de marzo, 2015), este problema surge debido al poco apoyo y valor que se le da a la investigación y publicación de la información.

A continuación se identificarán las prevalencias de los principales trastornos de desarrollo neurológico acorde con el DSM-5.

Tabla 1: Prevalencia de trastornos neurológicos

TRASTORNO	PREVALENCIA
Trastorno del desarrollo intelectual	1%
Trastorno del espectro autismo	1%
Trastorno por déficit de atención con hiperactividad (TDAH)	5% en niños 2.5% en adultos
Trastorno específico del aprendizaje	5-15% niños escolares 4% adultos
Trastorno del desarrollo de la coordinación	5 a 6% (niños de 5 a 11)
Trastorno de movimientos estereotipados	3-4% (trastornos complejos de movimientos estereotipados) en niños en desarrollo
Trastorno de tics	De 3 a 8 de 1000 escolares
Trastorno del lenguaje expresivo	10 a 15% en menores de 3 años 3 a 7% en escolares
Trastorno mixto del lenguaje (receptivo-expresivo)	5% en preescolar; 3% en escolares
Trastorno fonológico	3 a 6% en escolares
Trastorno de la fluidez de inicio en la infancia	1 a 0.8%

Adaptado de: DSM-5, APA (2013)

De lo anterior se difiere que existe un porcentaje importante de personas, a nivel mundial, que presentan algunos de estos trastornos y que son tratados de manera especializada, analizando a detalle las diversas variables involucradas. Para Franklin Susaníbar, (comunicación personal, 31 de marzo, 2015) cada vez más, las personas con trastornos específicos, demandan tratamiento especializado, lo que implica mayor nivel de estudio en el profesional.

Finalmente, diversos especialistas de entidades reconocidas han emitido su opinión respecto al alcance de estos trastornos en la realidad peruana. Tal es el caso del Director adjunto del Instituto Nacional de Salud Mental Honorio Delgado-Hideyo Noguchi, quien afirma que el 10% de escolares puede sufrir problemas de aprendizaje (Diario El Comercio, 2014). De igual forma, el Centro Peruano de Audición, Lenguaje y Aprendizaje - CPAL, uno de los principales centros del Perú, a través de su página de Facebook oficial indica que entre el 5% y 10% de niños cuenta con problemas de aprendizaje (Centro Peruano de Audición, Lenguaje y Aprendizaje, 2015). Ante estas afirmaciones, Lidia Sotelo (comunicación personal, 30 de mayo, 2015) indica que, si bien no se cuenta con data estadística oficial y se trata de una percepción, estos porcentajes suelen ser usados como referencia por diversas entidades en el Perú.

2. Marco Teórico

2.1. La micro y pequeña empresa en el Perú

2.1.1 Importancia en la economía

La economía nacional está conformada por un conjunto de organizaciones de diversos tamaños compuestas por empresas que contribuyen a la economía local generando empleo, aportando a la productividad del país e impactando en la reducción de la pobreza. Las micro y pequeñas empresas (MYPE) son parte esencial de este conjunto de contribuyentes debido al gran porcentaje que representan del empresariado total.

De acuerdo al Ministerio de la Producción (2014), las microempresas constituyen el 94,6% de las empresas formales, mientras que la pequeña empresa conforma al 4,6%. Es decir las MYPES conforman al 99,2% de las empresas nacionales, copando la mayor cuota de trabajadores dentro del mercado laboral.

De lo anterior, el 70.5% de la población económicamente activa (PEA) ocupada labora en una microempresa, mientras que el 15.1% labora en una pequeña empresa. Es decir que de 10'763,102 trabajadores formales que se estimaron en el sector privado en el 2013, 9'213,215 de ellos se encontraban laborando en una micro o pequeña empresa (Ministerio de la Producción, 2014).

Por otro lado, las MYPES generan un impacto positivo en la reducción de la pobreza. Para Okpara y Wynn (2007) las pequeñas empresas son usualmente consideradas como fuerza impulsadora para el crecimiento económico, creación de empleos y reducción de la pobreza en países en proceso de desarrollo como el Perú.

La importancia y el impacto que tienen las MYPES en la economía nacional son evidentes. Sin embargo, a las cifras expuestas hay que sumar el aporte de las MYPES informales las cuales a pesar de los esfuerzos del gobierno por formalizarlas, aún representan más del 50% del total. “El porcentaje de MYPES formales se incrementó del 36,3% al 49,6% entre el 2009 y el 2013” (Ministerio de la Producción, 2014, p. 75). Asimismo, hay regiones donde la cantidad de MYPES formales es ampliamente superior a otras zonas. (Ver Anexo C)

2.1.2 Definición y concepto

La micro y pequeña empresa son organizaciones lucrativas que cumplen con ciertos criterios. Para una correcta definición es necesario aclarar el concepto de empresa: “Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos” (Real Academia de la Lengua Española, s/f).

Los criterios que deben cumplir estas organizaciones para que sean consideradas micro o pequeña empresa han sido establecidos por el gobierno a través de la Ley 30056, “ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial” (Ley 30056, 2013). A través de esta, se regularizan las condiciones, las obligaciones y las penalidades que determinan el funcionamiento de las MYPES. Asimismo, las condiciones para ser considerada como MYPE se basan en dos criterios: número de trabajadores y cantidad de ventas.

Según el General Entrepreneurship Monitor, reporte que mide la tasa de emprendedurismo en el mundo, el Perú es la quinta economía con mayor nivel de emprendimiento y la segunda más importante en la región (Gamarra, 2015).

Este fenómeno se explica debido a la mejora de la economía a partir de los años 90s, gracias a lo cual se han mejorado las condiciones para la aparición de proyectos emprendedores. Pese a ello, Karen Weinberger afirma que “el empresario peruano es un emprendedor innovador, pero le cuesta convertir esa innovación en un negocio” (Gestión, 2013). Esto se debe a la existencia de diversos desafíos que los emprendedores peruanos deben superar entre los que tenemos la poca capacidad de atraer capital humano, costos en tecnología y limitada capacidad de gestión.

El emprendedurismo es sinónimo del éxito personal, logrado a través de esfuerzo y cuya meta es el progreso del negocio. Que la idea inicial, logre convertirse en un proyecto real y concreto capaz de generar rentabilidad y alcanzar los objetivos para los que fue creado.

2.1.3 Características

La micro y pequeña empresa son fundamentales para el desarrollo económico nacional. No obstante, la mayoría se caracteriza por presentar dificultades que limitan su expansión y desarrollo. A continuación se detalla las principales variables que afectan estas empresas.

La informalidad es un elemento que caracteriza a la economía peruana y en especial a las micro y pequeñas empresas. Entre el 2007 y el 2012 “la producción del sector informal representaba cerca del 19% del PBI” (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014, p. 9) y es posible afirmar que “3 de cada 4 trabajadores de la PEA ocupada se desempeñaban en un empleo informal (74%)” (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014, p. 9). La informalidad define el modo de operar de las empresas disminuyendo sus costos operativos pero afectando directamente a los empleados ya que sus beneficios sociales se ven reducidos; también impide que el Estado se beneficie al recaudar menos impuesto.

Es posible que el número de MYPES fuera considerablemente menor si se lograra una reducción en sus costos de producción. Sin embargo, el sector informal de la economía, que ofrece algunas ventajas, como bajos costos en los servicios públicos (no se declaran como empresas sino como viviendas, teniendo menores costos), la capacidad de evadir el pago de impuestos, el no pago de permisos municipales, no pago de beneficios sociales a sus trabajadores o una mayor flexibilidad en el horario de trabajo, perjudica el crecimiento de MYPES formales. Asimismo, la informalidad también limita la oportunidad de expansión de las MYPES ya que restringe el acceso al crédito a través del sistema financiero limitando oportunidades o imponiendo altos costos en intereses con préstamos informales, es decir “el costo real del dinero cobrado por los prestamistas informales supera ampliamente al del sistema financiero” (Asociación de Bancos del Perú, 2013).

Por otra parte, tanto MYPES como las medianas y grandes empresas podrían presentar problemas de gestión. Sin embargo, en las MYPES suelen ser más frecuentes debido a los limitados recursos con que cuentan para enfrentar distintas contingencias administrativas. De acuerdo al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2006), los microempresarios presentan diversas dificultades relacionadas con la falta y

desconocimiento en temas de gestión y liderazgo desencadenando así dificultades para adaptarse a las exigencias y cambios del entorno.

En conclusión, las MYPES sufren una serie de dificultades caracterizadas principalmente por sus limitados recursos y deficiencias en la gestión. Dependiendo de la gravedad de estas dificultades pueden limitar la expansión o hasta desencadenar su quiebra.

3. Descripción de la empresa

3.1 Historia de EOS Perú

El Instituto Psicopedagógico EOS Perú fue fundado el 25 de agosto del 2010 gracias a una alianza estratégica conformada por una pareja de emprendedores peruanos y el “Instituto Orientación Psicológica EOS” de España. Una alianza que sólo fue posible gracias a los más de 15 años de relaciones comerciales entre las partes y el nivel de confianza generado producto de esta relación.

A inicios de la década de los 90's, el Perú venía recuperándose de los estragos económicos de los 80's. Fue en ese periodo también conocido como la década perdida, que según memorias del Banco Central de Reserva del Perú (1989) el Producto Bruto Interno disminuyó de manera dramática alcanzando en 1989, un decrecimiento del -12.3% a comparación del año anterior. De igual forma, en el año de 1990 la inflación anualizada alcanzó su pico máximo de 7,481.7%, producto de una política de expansión monetaria ligada al financiamiento del sector público y desequilibrios en el mercado cambiario.

Es en este contexto en el que el Perú inicia un lento proceso de recuperación. De la mano de las recomendaciones del Fondo Monetario Internacional y aplicando las recetas del denominado Consenso de Washington, el país adoptó un curso neoliberal adaptando su política económica a una de libre mercado. Se crearon condiciones favorables para la inversión privada, que permitieron al país experimentar una recuperación económica. “La inflación se redujo de 7,650 por ciento durante 1990 a 57 por ciento durante 1992 (...). Durante 1993-95 el crecimiento del producto fue en promedio de 8.5 por ciento por año, la inflación se redujo a 10 por ciento durante 1995 (...)” (Banco Central de Reserva del Perú, 2008, p. 1).

En esta época de transición, surgió la iniciativa de una microempresa familiar por Carlos Bernabé Aymas y Carmen Román Rivas, una pareja de esposos limeños egresados de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en las menciones de sociología y contabilidad respectivamente. Pese a no contar con experiencia en el rubro de la educación,

estos emprendedores peruanos fundaron una Librería llamada “Ediciones Libro Amigo” y desde entonces han transcurrido 25 años.

Inicialmente, esta librería tenía una única sede ubicada en el Centro de Lima y contaba con dos colaboradores, quienes se encargaban de la importación y venta de libros y revistas de cualquier especialidad. Dado el pequeño tamaño de la empresa, Ediciones Libro Amigo no contó con acceso al sistema financiero por lo que las adquisiciones de material e inversiones que se realizaron fueron con capital propio.

Con el pasar del tiempo, los fundadores se percataron que los materiales relacionados a la psicología educativa estaban entre los más demandados y rentables por lo que se especializaron en la venta de este tipo de material. Dado que la metodología y las corrientes teóricas usadas por los psicólogos del país provenían de España, “Ediciones Libro Amigo” contactó con diversas editoriales españolas para iniciar relaciones comerciales. Dentro de estas editoriales españolas se tenía a Editorial CEPE, Ediciones Aljibe, Editorial Promolibro y Editorial EOS España.

Pese a ser una MYPE con poco tiempo en el mercado y con una bajo volumen de adquisición de material inicial, la mayor parte de las editoriales accedieron a iniciar las relaciones facilitando incluso el acceso a crédito de proveedor hasta por 60 días. Este hecho puede ser explicado debido a que era la primera vez que una empresa peruana los contactaba y vieron una oportunidad de extender su negocio en un contexto de recuperación y crecimiento económico lento pero constante en Perú. Por su parte, Ediciones Libro Amigo correspondió de igual forma con el pago puntual de sus obligaciones y manteniendo un trato amical y cumplido con sus proveedores españoles.

En el 2001, Ediciones Libro Amigo se formaliza y consolida como una “empresa independiente de responsabilidad limitada” cambiando su domicilio fiscal e instalándose en unas oficinas ubicadas en San Isidro. Es en este momento en el que se presenta como una “librería pedagógica”, la primera librería especializada en temas como dificultades de aprendizaje, déficit de atención, audición, voz, lenguaje, problemas de conducta, entre otros problemas. Dentro de los materiales ofrecidos se contaba con pruebas psicológicas, cuadernos de recuperación, libros de fundamentos pedagógicos, material didáctico especializado y obras de su propio fondo editorial, conformado principalmente por libros de autores peruanos editados y publicados por la librería.

Este fondo editorial, si bien pequeño, implicaba alianzas estratégicas con autores peruanos o extranjeros para la publicación de sus libros. Asimismo, le permitió diversificar sus servicios y ofrecer la “edición y publicación” de libros y revistas, llegando a tener entre

su cartera de clientes a entidades importantes como la Universidad Femenina del Sagrado Corazón (UNIFÉ).

Gracias a los años que esta librería se ha venido desarrollando en el mercado y a los múltiples convenios de exclusividad que alcanzó con diferentes proveedores españoles, actualmente es reconocida en el rubro y en el ámbito de educación como un referente de la psicología educativa en Perú.

Por otra parte el “Instituto de Orientación Psicológica EOS” de España es uno de los principales proveedores de Ediciones Libro Amigo. Fundado en 1966, este instituto es reconocido en el ámbito de la psicología educativa española no sólo por las investigaciones y servicios que realiza, sino también por contar con una línea editorial mediante la que publica libros, tests y pruebas psicológicas. La mayor parte de dichas publicaciones son de gran valor por la calidad de su contenido, lo que ha generado un alto nivel de recordación de la marca EOS en los psicólogos educativos del Perú.

El Instituto de Orientación Psicológica EOS inició funciones en Madrid pero no fue hasta 1969 que se convierte en una “Sociedad de Responsabilidad Limitada”, sociedad equivalente a la S.A.C. en el Perú, conformada por 3 socios y abarcando un ámbito nacional. Esta sociedad fue constituida por 3 psicólogos españoles, Miguel Martínez, actual Director General de EOS España con un 45% de participación, Jesús García Vidal, educador y amigo cercano de Miguel Martínez con el 45% de participación y finalmente Rosario Fernández con el 10% de participación.

La estructura inicial de EOS España se enfocaba en la psicología organizacional, psicología escolar y psicología clínica. Fue con el paso de los años que esta entidad española centraliza sus esfuerzos en el campo de la psicología educativa y la orientación psicopedagógica (EOS España, 2015). Esta especialización fue reforzada por el contexto español ya que en 1990 se promulga la “Ley Orgánica General del Sistema Educativo - LOGSE” mediante la cual se reforma el sistema educativo español y se establecen parámetros para la labor psicopedagógica (Ley 1/1990, 1990). Posteriormente, dicha ley fue derogada por la “Ley Orgánica de Educación” en el 2006, reforzando los criterios de la “LOGSE” (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España, 2015).

EOS España ha seguido de cerca el proceso de la reforma educativa española a lo largo de los años, tomando un papel activo desde su posición como empresa privada y ofreciendo sus recursos, servicios y materiales como Instituto y Editorial. Gracias a su sólido posicionamiento en el mercado español, Miguel Martínez, optó por realizar

inversiones en Latinoamérica comenzando en Chile, donde en el 2001 se funda “El Instituto de Evaluación Psicopedagógica EOS Chile”.

Es en este contexto que en el año 2008, EOS España ofrece convertirse en inversionista de Ediciones Libro Amigo a cambio de un porcentaje de las acciones. Miguel Martínez (comunicación personal, 18 de mayo, 2015) indica que esta decisión fue tomada gracias a las excelentes relaciones personales y comerciales con los dueños de Ediciones Libro Amigo, así como con la expectativa de crecimiento que se tenía en el Perú.

Dado el sólido crecimiento con el que contaba la librería, los dueños rechazaron la oferta y en su lugar propusieron la apertura de un nuevo negocio, un “Centro psicopedagógico”. Luego de una serie de negociaciones, se acordó la creación de esta nueva empresa como una sociedad anónima cerrada, en la que Carlos Bernabé y Carmen Román serían los principales accionistas junto con EOS España.

Esta división sería de 45% de las acciones para los emprendedores peruanos, EOS España contaría con el 45% y el 10% restante sería ofrecido junto con el puesto de Director del centro a un psicólogo reconocido en el campo de la investigación, el Magister Alejandro Dioses. Se optó por esta decisión por un tema estratégico ya que de esta manera la nueva empresa se aseguraría de contar con un profesional especializado a cargo del Centro Psicopedagógico y que a su vez, en caso de alguna desavenencia futura entre los socios principales, existiese una tercera parte que pudiera resolver el conflicto.

Alejandro Dioses Chocano es un psicólogo peruano, Magister en Psicología, Licenciado en Educación y especialista en Audición, Lenguaje y problemas de Aprendizaje. Debido a su interés por la investigación, fue cliente asiduo de Ediciones Libro Amigo durante varios años, lo cual generó una relación amical con los dueños de la librería. Gracias a esta relación, la librería estuvo al tanto del historial laboral de Alejandro Dioses y de su paso por los centros e institutos más importantes del país dentro de los cuales se incluye CPAL como coordinador del departamento de maestrías, el “Policlínico Peruano Japonés” como jefe del departamento de diagnóstico y terapia y el “Instituto Médico de Lenguaje y Aprendizaje - IMLA” como director del departamento de diagnóstico y terapia. Paralelamente, es profesor principal de la “Universidad Nacional Mayor de San Marcos” por lo que fue su vocación por la docencia y la experiencia adquirida en otros centros lo que lo convirtió en la primera opción para dirigir EOS Perú.

Fue así como, en el año 2010 se fundó el “Instituto Psicopedagógico EOS Perú”. Dentro de los puntos pactados, se acordó nombrar a Carmen Román como administradora del nuevo Instituto. Esta decisión fue clave para el desarrollo de EOS Perú ya que le

permitió al nuevo centro tener acceso a la base de datos de psicólogos, consultorios psicopedagógicos y expertos en la industria del aprendizaje infantil que Ediciones Libro Amigo había recopilado a lo largo de los años. De igual forma, la librería aportaba con el “know how” para trabajar con psicólogos en el país y EOS España aportaba con el nombre y marca comercial, los que cuentan con gran nivel de recordación en el mercado peruano, así como con modelos de ideas que han tenido gran impacto en el mercado español y chileno.

Una vez definido los estatutos, los 3 socios adquirieron un local ubicado en Surquillo ya que este distrito era considerado una zona estratégica por sus bajos costos y por su cercanía con los distritos de Surco, San Isidro y Miraflores. Este local, de 200 metros cuadrados, se adquirió por el valor de 640,000 soles aproximadamente para lo cual cada socio aportó de acuerdo con el porcentaje de su participación en el Instituto y usando capital propio. En este nuevo local se habilitaron 8 consultorios, 2 oficinas administrativas, 1 auditorio con capacidad para 34 personas y una sala de espera. De igual forma, el director seleccionó a 7 psicólogos con los cuales el centro pudo iniciar funciones.

Actualmente, el Instituto EOS Perú ha venido incrementando sus ventas de manera sostenida producto del aumento de la demanda y por la diversificación de sus servicios. Inicialmente el centro se limitó a diagnósticos y tratamiento de los trastornos de aprendizaje para niños en etapa escolar pero gradualmente se fue implementando el servicio de capacitación para psicólogos y profesores a través de cursos de especialización dictados de manera tanto presencial como virtual.

3.2 Servicios ofrecidos

En respuesta a un mercado cada vez más exigente, el Instituto Psicopedagógico EOS Perú ha dividido sus servicios en categorías o departamentos, cada uno de ellos focalizado en un público objetivo dentro de la psicología educativa.

Evaluación y terapia. Enfocado a niños y jóvenes en edad escolar que cuenten con alteraciones en el aprendizaje o condiciones que limiten su desarrollo. EOS Perú ha clasificado estas condiciones en cinco categorías, las cuales son:

- Problemas de lenguaje.
- Problemas de trastorno espectro autista.
- Problemas de TDH (Trastorno de Déficit de atención por Hiperactividad).
- Problemas de TEA (Trastorno Específico de Aprendizaje).
- Problemas de psicología general.

De igual forma, dentro de estos problemas o condiciones, existe una gran cantidad de sub categorías los cuales figuran en Anexo D.

Este servicio cuenta con 3 etapas. En la primera se cita al paciente a un triaje gratuito. En esta etapa se realiza un mapeo del estado del paciente a través de una evaluación general de tal forma que se tenga una noción de la condición que presenta el paciente y pueda ser derivado a un especialista. Al ser una prueba simple, tiene una duración de 15 minutos y el paciente puede ser transferido inmediatamente a la segunda etapa del proceso.

La segunda etapa abarca el proceso de evaluación, el cual consiste en una serie de sesiones en las que se aplican diversos tests y pruebas psicológicas con el fin de identificar con precisión qué condición presenta el paciente, así como la gravedad o su intensidad. Cada sesión tiene una duración de 45 minutos pero la cantidad de sesiones puede variar entre un mínimo de 2 y un máximo de 5, dependiendo del nivel de respuesta del paciente en cada una de ellas. A los siete días de finalizadas las sesiones, se emite un informe detallado al padre de familia en el que se presentan los resultados de las evaluaciones; identificando la condición específica y el plan de acción a seguir.

Por último, la tercera etapa consiste en la programación de terapias semanales acorde con el plan de acción que se dio en la evaluación. Al igual que las evaluaciones, las terapias cuentan con una duración de 45 minutos en los cuales un psicólogo especializado trabaja o refuerza aquellas deficiencias identificadas en la etapa anterior. Dado que la naturaleza e intensidad de la condición varía con cada persona, es imposible identificar un plazo determinado para dar por finalizadas las terapias por lo que el psicólogo establece un período de 3 o 6 meses de acuerdo a su criterio. Al finalizar dicho período, se realiza una nueva evaluación y se emite un nuevo informe que permita determinar si es necesario renovar el período para continuar con las terapias o si estas ya no son necesarias. Este proceso será descrito con mayor detalle en la sección “Operaciones”.

Capacitación y perfeccionamiento. Dirigido a psicólogos clínicos, psicólogos educativos, profesores de todos los niveles y modalidades, tecnólogos médicos, fonoaudiólogos y especialistas del lenguaje y aprendizaje, dependiendo del contenido y naturaleza del curso a dictarse. Este servicio consiste en cursos y diplomados de especialización dictados por psicólogos de EOS Perú y por especialistas extranjeros. Estos cursos tienen por finalidad renovar y ampliar las competencias conceptuales, procedimentales y actitudinales que deben tener los profesionales relacionados al rubro de la psicología educativa.

Con miras a este objetivo, todos los cursos cuentan con una etapa de fundamentos o marco teórico y una etapa de diagnóstico e intervención en donde se analizan casos prácticos. Los cursos tienen una duración de 6 meses bajo el régimen de una clase por semana ya que la mayor parte de profesionales de este sector cuenta con muy poca disponibilidad de tiempo. De igual forma, los cursos pueden dictarse bajo la modalidad presencial, semipresencial y virtual, usándose en esta última, herramientas virtuales que permitan acceder a las charlas y talleres desde la comodidad de sus hogares. Es bajo esta modalidad en la que los profesionales pueden tener acceso a charlas y talleres dictados por especialistas de otros países.

Asesoramiento psicopedagógico. Dirigido a entidades educativas tales como colegios, institutos, universidades y afines que deseen realizar una evaluación a la medida para una sección, salón o terna de estudiantes. El objetivo es apoyar a los psicólogos y tutores de la entidad educativa en sus acciones de evaluación, tutoría y orientación escolar a través evaluaciones colectivas que permitan tener información sobre el desempeño integral de los estudiantes.

Gracias a la alianza con Ediciones Libro Amigo, EOS Perú tiene acceso a una gama de pruebas, tests y cuestionarios actualizados como el ADOS 2, MacArthur, ABAS II, TAMADUL, WPPSI IV, EVALUA, EVAMAT, Aula NESPLORA, BECOLE, ECLE, PRO, entre otros (Ver Anexo E). Esto le permite estar a la vanguardia, contando con las últimas novedades que proporcione perfiles exactos del desempeño cognitivo, vocacional y emocional de los alumnos. Al tener datos exactos, se pueden desarrollar programas de intervención y corrección acordes con las necesidades específicas de los pacientes.

Dentro de este servicio también se incluye la consultoría especializada para tratar casos de inclusión educativa, escuela de padres, desarrollo de planes curriculares y asesoramiento en general para psicólogos y educadores de las entidades educativas.

3.3 Misión y visión.

A la fecha, EOS Perú no cuenta con una misión y visión plasmadas ni en su local ni en su página web. La única referencia a estos datos se encuentra en la primera edición de la “Revista Digital EOS Perú”, publicada en junio del 2013 ya que no se vuelven a mencionar dicha información en ediciones posteriores.

Misión

“EOS es una institución con el objetivo de cambiar la calidad de vida de clientes con problemas psicopedagógicos, mediante los servicios de evaluación, diagnóstico y

tratamiento. Asimismo brindar asesoramiento psicológico a instituciones educativas y afines; investigar y publicar material referente a este campo, además de desarrollar y promocionar cursos y conferencias con el objetivo de capacitar y actualizar a los profesionales de este rubro.”

Visión

“Ser la mejor institución de servicio psicopedagógico del Perú, con el respaldo de EOS España, mejorando el servicio constantemente y la satisfacción de los usuarios.”



CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN.

1. Metodología:

La investigación en general se desarrolla con conceptos de observación y evaluación. Es así que de acuerdo a la doctora en educación adulta, Sharan Merriam (2009), cuando el análisis de la eficacia de algún hecho está guiado sistemática y empíricamente mediante datos específicos recolectados se llega a la evaluación de la investigación.

De lo anterior, se podría decir que la investigación cualitativa busca la interpretación y comprensión de hechos y sucesos partiendo de la información de participantes, actores, intermediarios y demás, plasmados en un determinado contexto. Para Molina, Villamón y Úbeda, “esta investigación centra su atención en la realidad construida a partir de los significados interpretados por los actores involucrados, lo cual podría ser algo subjetivo pero que responde a cuestiones básicas como el por qué y el cómo” (Molina, Villamón, & Úbeda, 2011, pp. 36 - 39). La investigación cualitativa busca la relación del entorno y contexto con las cuestiones mencionadas anteriormente; la diferencia de enfoques que podría presentarse ante una sola situación, conlleva el análisis de otras que se subdividen de este, sumando información y conocimientos específicos y generales.

Este es definido por Sharan Merriam (2009) como el esfuerzo por entender diversas situaciones en casos y contextos únicos y particulares y las interacciones entre estas, y mientras más crezca este conocimiento, se llegará al final de esta situación en cuanto a comprensión, más no en predicción, pues ante un análisis cualitativo, no se podría analizar el futuro. Entendido esto, el estudio constante y profundo efectuado por la investigación, generará resultados positivos para la evaluación del hecho o suceso en particular. Para las predicciones, no se deberá evaluar solo el contexto sino un mayor número de factores que ayuden a determinar, con cierto grado de error, la situación definida, sumado a ello, la evaluación de datos cuantitativos detallados.

Este tipo de análisis favorece al análisis descriptivo en general, desde cierto punto de vista exploratorio, que muestra una imagen completa de la situación en la que uno de los factores se encuentra. Asimismo, toma datos no numéricos que describan el contexto y permitan empezar con el proceso de interpretación (Ver Anexo F).

En el análisis cualitativo, con frecuencia es necesario regresar a etapas anteriores donde la descripción explique de manera general los elementos a interpretar. “Asimismo, al analizar los datos, podemos advertir que necesitamos un número mayor de participantes u

otras personas que al principio no estaban contempladas, lo cual modifica la muestra concebida originalmente. O bien, que debemos analizar otra clase de datos no considerados al inicio del estudio” (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2010, p. 7).

Un aspecto resaltante en este tipo de análisis es que no corrobora hipótesis, pero sí permite la creación de estas en el transcurso de la investigación, además de generar posibilidades de complementar información por medio de la recolección de datos no estandarizados. Sumado a lo anterior, se podría decir que el proceso de investigación es más flexible al no seguir estándares numéricos, y ser un conjunto de prácticas interpretativas.

1.2. Estudios de Caso

El crecimiento y desarrollo de las ciencias sociales, administrativas, económicas y demás, ha generado un mayor despliegue por parte de los involucrados, llámese profesores, alumnos, científicos, expertos y/o personas interesadas, en encontrar información cada vez más precisa y clara, que permita la explicación de un caso específico. Ante ello, Robert Yin (2014), considerado referente en estudios de caso, el estudio de caso es una investigación que analiza fenómenos en profundidad y contextos reales. Desde lo mencionado, la investigación favorece no solo perspectivas económicas, sociales sino globales, de las cuales los representantes de cada país podrían tomar conciencia sobre los niveles de inversión y los beneficios que se tendría.

Por otro lado, el Ministerio de Educación del Perú, define el estudio de caso como “una herramienta que proporciona una serie de situaciones que representen diversos escenarios problemáticos de la vida real para que se estudien y analicen” (Torres & Blanco, s/f). De esta manera, se pretende entrenar a los alumnos en la generación de soluciones. Esta definición se complementa con la presentada por el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de Argentina: “El estudio de caso es una técnica de aprendizaje en la que el sujeto se enfrenta a la descripción de una situación específica que plantea un problema, que debe ser comprendido, valorado y resuelto por un grupo de personas a través de un proceso de discusión” (Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología., s/f)

De lo mencionado se concluye que los estudios de caso son herramientas de investigación necesarias para presentar datos concretos, aterrizados a la realidad, desde una perspectiva sistémica, fomentando la indagación y el análisis crítico de la situación. Asimismo, los estudios de caso pueden tener diferentes interpretaciones, dependiendo del giro que presenta la estrategia planteada, si bien no existe una única solución correcta para cada tipo de caso, luego el análisis dependerá de la interpretación de los involucrados para optar por la más adecuada al entorno presente.

Para Yin (2011), es importante considerar los libros y fuentes de donde se pueda sacar la información, además de las formas en las que puedan interpretar esta. Asimismo, cabe recalcar que la interpretación de un mismo suceso puede darse de distintas formas para diversas ciencias, como para la sociología o economía.

Asimismo, Yin plantea métodos de análisis de acuerdo a la situación que se presente en cada estudio de caso. Es necesaria la consideración de condiciones para guiar el proceso de evaluación, el tipo de preguntas de investigación planteada, el control que tenga el investigador sobre los sucesos que se presenten y por último, las explicaciones históricas relacionadas al tema de investigación, ya sea para complementar la información o para contrastarla (Ver Anexo G).

En comparación con otros métodos de análisis, la profundidad que podría tener el estudio de caso es superlativa puesto que la comparación que podría darse con la realidad, la evaluación de una secuencia lógica de datos y la consistencia de enfoques favorece al investigador desde cualquier aspecto. Estos estudios de caso son pertinentes cuando la investigación, como ya se mencionó, infiere preguntas descriptivas y exploratorias. Sin embargo, Yin (2009) explica que un excelente diseño de experimento incluye y necesita relaciones causales en varios niveles y el estudio de estas llevará a ver qué tan comunes son estos sucesos para evaluar el nivel de profundidad que se requerirá.

En cuanto a la definición de características únicas de los estudios de caso, no existen parámetros que así la precisen, pero se podrían explicar en las más resaltantes presentes en los diversos estudios.

- Analiza situaciones reales desde un contexto general que permita conclusiones aterrizadas.
- Permite relacionar una o más variables desde diferentes perspectivas.
- Brinda conclusiones a detalle, de los factores involucrados en el caso.
- Favorece al pensamiento crítico de quienes analizan, para el planteamiento de estrategias.

Las clasificaciones de los estudios de caso tienen diferentes tendencias de acuerdo al análisis que podría presentar cada autor. Por ejemplo para Morra y Friedlander (2001) en su informe de estudios de caso para el Banco Mundial, se clasifican según la tendencia que presenta, descriptivo, explicativo y mixtos. Es decir, de acuerdo a la necesidad de investigación que requiera cada caso, se podría evaluar solo uno, como también en otras circunstancias, se necesitaría evaluar más de dos para obtener mejores resultados.

De esta manera, la clasificación de Cantador et al. (2010), es la que agrupa a un nivel general los estudios de caso y de acuerdo a objetivos, cantidad y profundidad. Esta clasificación puede verse a detalle en el Anexo H.

- En función a objetivos (explicativo y descriptivo)
- En función al número de casos (simples y múltiples)
- En función del momento en que se realiza el levantamiento de información.
- En función a la manipulación del fenómeno.

El presente proyecto se considera un estudio de caso ya que implica el análisis integral de una empresa en marcha, el Instituto Psicopedagógico EOS Perú. Gracias a esto, es posible identificar el contexto y las diferentes variables que permiten el desarrollo y desenvolvimiento de la organización. En base a las variables y hechos descritos se elaboraron una serie de conclusiones y recomendaciones que permitan potenciar el desarrollo orgánico de la empresa.

2. Fuentes de recolección de datos

Sharan Merriam (2009) define como el principal ente fuente de datos es el individuo o investigador, pues este funciona como *instrumento primario*, en contacto con la realidad y absorbe la información del mismo contexto y podría obtener datos vitales para su investigación como un primer filtro. Sin embargo, Merriam reconoce que por el mismo hecho de ser el investigador el encargado de recolectar la información, podrían generarse sesgos negativos para obtener conclusiones imparciales o deficiencias, por lo que se recomienda el monitoreo continuo de la data recolectada.

2.1. Fuentes primarias

Información de primera mano, en el lugar de hechos o de primer dato, es la terminología que se suele usar para definir las fuentes primarias. Estas pueden ser no necesariamente vistas o recolectadas por el investigador, sino que también podrían considerar información, como escritos, opiniones, audios y demás, realizadas por testigos del suceso a evaluar. Para Robert Yin (2009), en algunos casos, la unificación de información obtenida entre la comunidad y el investigador podrían ser de gran ayuda para el análisis, pues a menudo, la mayoría de opiniones suma, antes evaluando la veracidad de estas.

En esta parte sección del análisis, se realizaron entrevistas a profundidad y encuestas en los servicios ofrecidos por EOS Perú, además de la metodología SERVQUAL para medir el nivel de satisfacción de los clientes.

Entrevistas: Se realizaron entrevistas a diversos profesionales del ámbito de la psicología y psicopedagogía de entidades nacionales e internacionales. Asimismo, se entrevistaron a miembros del staff de EOS Perú, siendo vital su aporte en opiniones para el diagnóstico de la organización. A continuación se presenta la lista de personas entrevistadas, los puestos y las instituciones de labor de las mismas.



Tabla 2: Lista de entrevistados

Fecha	Entrevistado	Reseña
22/02/2015	Carmen Román Rivas	Administradora y accionista mayoritaria del Instituto Psicopedagógico EOS Perú
31/03/2015	Franklin Susanibar Chávez	Director Académico del Instituto de Rehabilitación y Formación en Motricidad Orofacial – IRFMO. Fonoaudiólogo de la Facultad Adventista Paranaense - Brasil
31/03/2015	Claudia Gallegos Garay	Psicóloga educativa parte del staff EOS Perú. Psicóloga de la UNMSM
16/04/2015	Myriam Rivera Holguín	Coordinadora de la Carrera de Psicología en la PUCP.
16/04/2015	Alejandro Dioses Chocano	Director del Instituto Psicopedagógico EOS Perú. Magister en Psicología y Licenciado en Educación. Especialista en audición, lenguaje y problemas de aprendizaje
16/04/2015	María Luisa Matalinares Calvet	Doctora en Psicología y Docente principal de la UNMSM
20/04/2015	Ana María León Guimet	Coordinadora del Área Formativa del Colegio Juan XXIII (inicial y primaria)
21/04/2015	Elizabeth Chiuware	Docente de la carrera Psicología Educacional en la PUCP. Máster en Comunicación y Educación en la Universidad Autónoma de Barcelona. Maestría en Psicología Educacional UPCH.
23/04/2015	María Isabel La Rosa Cormack	Profesora asociada del Departamento de Psicología de la PUCP. Doctoranda de Psicología en la PUCP.
13/05/2015	Sheyla Blumen	Profesora principal del Departamento de Psicología de la PUCP. Presidenta del Comité Organizador del XXXV Congreso Interamericano de Psicología
15/05/2015	Carola Cabezas Orellana	Fonoaudióloga de la Universidad de Chile. Magister en Transtornos del Lenguaje de la Universidad de Talca
16/05/2015	Carlos Gallegos López	Doctor en Psicología y Vicedecano de Logopedia en la Facultad de Psicología de la Universidad Complutense de Madrid.
18/05/2015	Alicia Fernández Zuñiga	Directora del Instituto de Lenguaje y Desarrollo ILD de España. Profesora de la Universidad Autónoma de Madrid
18/05/2015	Miguel Martínez	Director del Instituto de Orientación Psicológica EOS de España
23/05/2015	Jessica Dianderas Nuñez	Asistente administrativo del Instituto Psicopedagógico EOS Perú
30/05/2015	Lidia Sotelo	Jefa de la Clínica de la UNMSM. Magister en Psicología educativa por la UNIFÉ
05/06/2015	Nilver Pulce Tuesta	Conserje del Instituto Psicopedagógico EOS Perú
18/06/2015	Gina Gagliuffi	Directora del Centro Lerner & Gagliuffi. Licenciada en Psicología y Magister en Psicoterapia de la UNIFÉ
02/07/2015	Claudia Guevara Cordero	Psicóloga clínica parte del staff EOS Perú. Psicóloga de la UNMSM
11/07/2015	Óscar Huamani Condori	Psicólogo educativo parte del staff EOS Perú. Maestría en problemas de aprendizaje. Psicólogo de la UNMSM
21/07/2015	Luis Miguel Gonzáles	Psicólogo clínico con especialidad cognitivo conductual del Hospital Larco Herrera
22/07/2015	Michel Escobar del Río	Psicóloga clínica con especialidad cognitivo conductual del Hospital Larco Herrera
24/07/2015	María Elena Bardales	Psicóloga clínica con especialidad en Terapia Familiar Sistémica del Hospital Larco Herrera. Profesora de la UNIFE, UNFV, UPLA

- SERVQUAL: En busca de ofrecer un mejor servicio, el Ministerio de Salud lanza la resolución N° 527 – 2011 (2011), en donde propone guía técnica para la evaluación del nivel de satisfacción de los usuarios del sistema de salud. Para analizar el nivel de satisfacción se usó la herramienta SERVQUAL que mide los aspectos de fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y aspectos tangibles, y compara las expectativas en cuanto al servicio y la realidad luego del mismo.

Para el presente caso se toma como herramienta el SERVQUAL planteado por el Ministerio, con la finalidad de tener mayor visibilidad del nivel de satisfacción de los clientes, referente solo al servicio de Evaluación y Terapia de EOS Perú. Las preguntas están agrupadas de la siguiente forma: fiabilidad (preguntas 1 a 5), capacidad de respuesta (preguntas 6 a 9), seguridad (preguntas 10 a 13), empatía (preguntas 14 a 17) y aspectos tangibles (preguntas 18 a 22) (Ver Anexo H).

- Encuestas: Se realizaron encuestas en algunos cursos presentados por EOS Perú como son intervención clínica y educativa con 19 asistentes; modificación de conducta con 20 asistentes y trastornos de habla con 12. Asimismo, se pudo aplicar encuestas a clientes que acudieron a la jornada internacional en el mes de mayo con 78 asistentes entre nacionales y extranjeros. Todas las mencionadas anteriormente, se aplicaron a psicólogos y docentes. En adición a las mencionadas, Ediciones Libro Amigo aportó con 58 encuestas realizadas a sus clientes, profesores y psicólogos de entidades educativas, que indirectamente sirvieron para el desarrollo de propuestas de mejora.

Tabla 3: Lista de herramientas cuantitativas

Servicio	Descripción	Realizada a	Número de encuestas
Evaluación y terapia	SERVQUAL	Padres de familia / Apoderados	37
Evaluación y terapia	Encuesta realizada por Ediciones Libro Amigo	Profesores y psicólogos de entidades educativas	58
Capacitación y perfeccionamiento	Curso: Intervención Clínica y Educativa en el Trastorno del Espectro Autista	Psicólogos y docentes	19
Capacitación y perfeccionamiento	Curso: Modificación de Conducta: Intervención en el aula, terapia individual y grupal	Psicólogos y docentes	20
Capacitación y perfeccionamiento	Curso: Trastornos del Habla: Nuevas tendencias diagnósticas y de intervención	Psicólogos y docentes	12
Capacitación y perfeccionamiento	Jornada Internacional: Trastornos del Lenguaje en la Infancia y Adultez	Psicólogos y docentes	78

2.2. Fuentes secundarias

Son herramientas que a diferencia de las primarias, citan a hechos reales, pero no de manera directa sino a una fuente primaria que explica el contenido. Un ejemplo para el caso de EOS Perú, sería el uso de libros de psicólogos europeos de los noventas, para interpretar información actual. Se podría decir que la fuente secundaria es la interpretación desde distintos enfoques de una fuente primaria.

En el caso de EOS Perú, se empleó material didáctico como audios, libros, revistas y tesis, relacionados a la psicopedagogía a nivel nacional como internacional, el crecimiento de MYPEs, la evolución de la economía en el Perú, el cambio de perspectiva de psicología en el mundo y en Sudamérica, además de libros de introducción y explicación de estudios de caso.

3. Diagnóstico.

3.1. Diagnóstico Externo

3.1.1 PESTA

Factores políticos

“Los gobiernos, con la activa participación de los asociados de la sociedad civil, tienen que cumplir su obligación de garantizar el derecho a la educación e intensificar sus esfuerzos para promover la educación en derechos humanos proporcionando entornos de aprendizaje de calidad a todos”, recordó la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en su informe “Un enfoque de la educación para todos basado en los derechos humanos” (UNESCO, 2008).

Aun cuando el Perú se encuentra entre los últimos puestos en las evaluaciones de rendimiento académico mundiales (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2012), por lo menos desde el año 2000 se aprecia en los sucesivos gobiernos, un impulso a la mejora de la calidad y los rendimientos, y entre las preocupaciones, la adopción de leyes que generen cambios en la educación de los niños y jóvenes en el Perú, que involucran a la psicología como un aliado para mejorar el desempeño de los educandos.

En junio del 2003 se promulga la Ley 28044, “Ley General de Educación”. Esta ley define estándares para la educación, así como los derechos y responsabilidades del Estado, las organizaciones privadas y la sociedad en el ámbito educacional. El artículo 39 menciona lo siguiente: “La Educación Básica Especial tiene un enfoque inclusivo y atiende a personas con necesidades educativas especiales, con el fin de conseguir su integración en la vida

comunitaria y su participación en la sociedad. Se dirige a: a) personas que tienen un tipo de discapacidad que dificulte un aprendizaje regular” (Ley 28044, 2003).

En junio del 2004 se promulga la Ley 28369, “Ley del trabajo del psicólogo” en la que se hace una referencia directa a la psicología educacional dentro de las especialidades existentes. De igual forma, se establecen las funciones específicas que tienen los psicólogos y su importancia en la sociedad (Ley 28369, 2004).

De igual forma, una de las leyes de mayor importancia debido al gran impacto mediático que tuvo, es la Ley 29719 o “Ley anti bullying”. Esto se debió principalmente a los lamentables casos de bullying que salieron a la luz desde el 2009 y que ocasionaron que un significativo número de niños y adolescentes perdiesen la vida o quedaran en una situación crítica. La respuesta del Estado fue relativamente rápida y en junio del 2011 se promulgó la ley 29719, mediante la cual se fortalece la importancia de la psicología en el ámbito escolar y se refuerzan los conceptos y la figura del psicólogo ya establecidos en el 2004 mediante la ley 28369 (Ley 29719, 2011).

Finalmente, es de vital importancia la ley 28015 (2003) o “Ley MYPE” y la Ley 30056, promulgada en julio 2013 y que modifica la ley MYPE original. El objetivo de estas leyes es impulsar el desarrollo y crecimiento del sector privado, enfocándose en las “micro y pequeñas empresas”. Para esto, se establece un régimen laboral y un tratamiento tributario especial dependiendo del nivel de facturación que pueda tener la empresa.

De acuerdo a las normas jurídicas expuestas que rigen el entorno político peruano, existe evidencia que en los últimos años el Estado peruano viene promoviendo políticas inclusivas en educación y salud respecto a personas que presentan alguna deficiencia física, sensorial, mental o intelectual. Ejemplo de ello es la suscripción del Acuerdo Nacional durante el Gobierno de Alejandro Toledo. Suscrito el 22 de julio del 2002, el Acuerdo Nacional contiene un conjunto de políticas de Estado elaboradas y aprobadas por representantes de las principales agrupaciones políticas del país, así como representantes de la sociedad civil (Acuerdo Nacional, s.f.).

Dentro de las políticas del Acuerdo Nacional, se destaca la política 12 “Acceso Universal a una Educación Pública Gratuita y de Calidad y Promoción y Defensa de la Cultura y del Deporte”. A través de esta política, el estado se compromete garantizar el acceso universal a la educación inicial, así como la reducción de las brechas de calidad entre la educación pública y privada y generar un aumento del presupuesto en educación hasta que alcance un monto equivalente al 6% del PBI, entre otros (Acuerdo Nacional, s.f.).

Acorde con el Consejo Nacional de Educación, existe un fuerte incremento del presupuesto en educación en el año 2011 llegando a tasas de crecimiento anual de hasta 13.6%. Si bien aún existe una brecha para alcanzar el 6% del PBI, se vienen trabajando reformas claramente definidas que permitirán no sólo una mejor ejecución del presupuesto, sino también el desarrollo y ejecución de las políticas definidas en el Acuerdo Nacional (Consejo Nacional de Educación, 2015).

Factores económicos

El Perú ha sido uno de los países con mayor crecimiento económico de los últimos años en el continente sudamericano. Según los datos del BCRP, se viene atravesando un crecimiento constante desde hace más de 15 años habiendo sido el pico más alto el año 2008 con un crecimiento del 9.2% del Producto Bruto Interno (Banco Central de Reserva, 2015). Pese a las diversas circunstancias negativas que se han presentado en el entorno internacional, como la crisis iniciada en el último trimestre del 2008 en Estados Unidos o su extensión en Europa y Asia, el Perú logró gestionar sus recursos de manera efectiva para mantener dicho crecimiento.

Pese a los esfuerzos y medidas tomadas por el gobierno para mantener el ritmo del crecimiento económico, en el 2014 tuvo un crecimiento de tan solo 2.4% del Producto Bruto Interno (Banco Central de Reserva, 2015) que describe la continuación de un proceso de desaceleración de la economía que se observa desde el 2011. Si bien este hecho tiene una repercusión en todos los sectores, al analizar el PBI por actividad económica, se observa que el sector “otros servicios”, mantiene un crecimiento constante dentro de la estructura del PBI. Este sector está conformado por las actividades de servicios inmobiliarios, alquiler de viviendas, educación, salud, servicios sociales, entre otras actividades de índole personal (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014). A modo de ejemplo, solo en el 2014, el sector “otros servicios” tuvo un crecimiento del 5.9% y al analizar el histórico de los últimos 5 años, se puede observar que el crecimiento ha sido constante (Ver Anexo I).

Por otra parte, existe una evolución positiva del gasto per cápita destinado a la salud dentro de la canasta familiar peruana. Acorde con la Encuesta Nacional de Hogares 2013, existe un aumento del 9.1% entre el 2009 y el 2013. Otro punto a destacar, es que ha existido una tendencia al aumento constante de este gasto desde el 2009 hasta llegar al 2013, año en el que el crecimiento se contrajo en un 4.8% a comparación del 2012, contracción que podría ser explicada por la desaceleración de la economía peruana. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014)

Factores sociales

La ciudad de Lima se encuentra en constante crecimiento y expansión. Acorde con el INEI (2015, pp. 9-46), la ciudad de Lima Metropolitana es la ciudad con mayor población en el Perú. La población estimada al 30 de junio del 2015 es de 9'886,647 lo cual representa un incremento del 1.57% respecto al 2014. Asimismo, la población estimada a ese mismo año de niños y jóvenes en edades de 0 a 14 años es de 2'396,715 al 2015, lo cual representa el 24% de la población limeña.

Tomando como base esta información y teniendo en cuenta que el crecimiento promedio de los próximos diez años es de 1% anual (Instituto Nacional de Estadística e Informática), es factible afirmar que la cantidad de potenciales clientes y usuarios aumentaría trayendo oportunidades de crecimiento de la demanda por servicios

Sumado a lo anterior, considerando el Estudio de Niveles Socioeconómicos 2014 elaborado por APEIM, el gasto promedio en salud de las personas de los niveles socioeconómicos A y B en Lima Metropolitana es de 364 soles y 219 soles mensuales respectivamente (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2014).

Por último, el maltrato psicológico en los colegios se ha hecho cada vez más evidente. Si bien es un problema que ha existido desde muchos años atrás, en los últimos años, el denominado “Bullying” o acoso físico o psicológico, se está reconociendo como un problema grave que sucede dentro de las instituciones educativas. Por ello es que la terapia psicológica está tomando un rol fundamental para combatir y superar este tipo de agresiones física o psicológica que el escolar sufre. De acuerdo al jefe del Programa de Prevención de Suicidio del Instituto Nacional de Salud Mental, Honorio Delgado-Hideyo Noguchi, cada vez más menores deciden quitarse la vida por ser blanco de las burlas y del maltrato de sus compañeros (Aparicio, 2012).

Factores Tecnológicos

La tecnología es un factor que viene desarrollándose a un ritmo acelerado permitiendo aprovechar y obtener ventajas respecto a la competencia. Sin embargo, esas ventajas competitivas rápidamente quedan obsoletas si no se realiza una adecuada actualización de las tendencias tecnológicas de la industria donde la empresa se encuentra. A continuación se mencionarán las últimas innovaciones tecnológicas en temas administrativos y herramientas psicopedagógicas.

La tecnología está permitiendo la creación de Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERPs) a un menor costo, fomentando el acceso a esta herramienta de

gestión. Este es el caso del proyecto Planex de Wayra Perú, “La oportunidad que se vio es que hay en el mercado peruano muchas pequeñas y medianas empresas que no pueden acceder a un ERP como SAP porque tiene costos muy altos ...” (Wayra Perú, 2013).

Asimismo, como Planex hay otros software de gestión que se vienen desarrollando para facilitar la administración de pequeñas y medianas empresas, entre las empresas que vienen trabajando en el desarrollo de estos sistemas como es el caso de Esprinet Ibérica⁵ a través de su software EasyNAV6.

Factores Ambientales

Dada la naturaleza y el tamaño de la empresa, las actividades realizadas no generan contingencias ambientales por lo que este factor no será considerado en el análisis integral.

3.1.2. Las cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión estratégica que permite analizar la rentabilidad a largo plazo de una industria en particular. Asimismo, permite entender las variables que caracterizan a la industria, “El objetivo del análisis sectorial no es determinar si una industria es atractiva o no, sino comprender los mecanismos internos de la competitividad y las raíces de la rentabilidad” (Porter, 2009, p. 34). Los factores que terminan el funcionamiento de una industria son los siguientes:

- Amenaza de nuevos competidores
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los clientes
- Amenaza de productos sustitutos
- Rivalidad de los competidores existentes

Amenaza de nuevos competidores

Según Porter, “los nuevos aspirantes a entrar en una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costes y el índice de inversión necesario para competir” (Porter, 2009, p. 37). Acorde con esta idea, la posibilidad de que ingrese un nuevo competidor puede generar fuertes cambios en la estructura de toda la industria. A continuación se plantean las principales variables que marcan la amenaza de los nuevos competidores.

⁵ Empresa transnacional de origen español que se encarga de distribuir tecnología de la información, electrónica de consumo y productos de comunicación.

⁶ Herramienta de gestión empresarial que ofrece recursos para administrar una organización teniendo control total de la empresa minimizando costos.

En la industria de servicios especializados como es el caso de las terapias psicopedagógicas y cursos de especialización, los competidores potenciales están representados por la apertura de nuevos centros o institutos psicopedagógicos focalizados en el sector socioeconómico A/B y por ubicación geográfica en la zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina) (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2014). De igual forma, Porter indica que la amenaza de nuevos entrantes depende de las barreras de ingreso que existan en el mercado, así como de la reacción de los competidores (Porter, 2009, p. 37). Dentro de las siete barreras de entrada descritas por Porter resaltamos:

1. Costes por el cambio de clientes.- Es el costo que asumirían los clientes si optasen por migrar a otro centro o consultorio. Si bien no consiste en un coste económico muy alto, si tiene un impacto en el resultado final ya que implicaría que se detenga el proceso de terapias actual para que el paciente pueda retomarlo en otro centro con otro especialista, lo cual demandaría una cantidad de tiempo adicional para que el nuevo especialista pueda adaptarse y conocer a su paciente a profundidad.
2. Requisitos del capital.- Dada la naturaleza del negocio, es necesario que el centro cuente con una adecuada infraestructura, con suficientes oficinas o espacios para los consultorios y un auditorio amplio para los cursos, talleres y programas de especialización. Esto puede representar una barrera de ingreso debido a los altos precios de los terrenos y viviendas en las áreas urbanas de Lima, así como los costos adicionales que demandaría la inversión inicial en remodelamiento y equipamiento del nuevo centro. Acorde con el BCRP, al 2013 el precio en dólares por m² se ha venido incrementando a un promedio de 20% anual en los últimos años (Orrego, 2014).
3. Beneficios para los miembros independientemente del tamaño.- Los miembros ya establecidos gozan de ventajas en calidad y reputación. Dichos centros cuentan con marcas posicionadas en la mente de los consumidores las cuales facilitan la transmisión oral de la calidad del servicio, beneficio con el que no contaría un centro recién constituido. Asimismo, suelen tener una amplia red de contactos tanto de clientes y usuarios como de especialistas enfocados en temas de psicopedagogía facilitando la promoción y planificación de las actividades.
4. Política restrictiva del gobierno. Independientemente de las licencias básicas para la apertura de un negocio (licencia de funcionamiento, de defensa civil, entre otras), el Ministerio de Salud, a través de la Comisión Nacional Sectorial

de Acreditación, solicita una acreditación especial para los establecimientos enfocados en temas de salud. Mediante esta acreditación, se busca estandarizar requisitos mínimos de tal forma que los usuarios puedan recibir una atención de calidad (Ministerio de Salud, 2009).

Finalmente, dado el tamaño del mercado, no se observa ninguna posible represalia por las empresas ya posicionadas en el mercado. Para efectos del diagnóstico, tampoco se considera una posible reducción de precios frente a la aparición de nuevos competidores. Esto debido a que los psicólogos laboran bajo la modalidad de recibos por honorarios y reciben un porcentaje del precio por terapia. Una reducción de dicho precio iría no solo en desmedro de la utilidad de la empresa, sino también de los ingresos de su fuerza laboral.

En conclusión, la entrada de nuevos competidores supone una amenaza de riesgo bajo, debido a la existencia de factores económicos y de la presencia de marcas ya establecidas en la mente del consumidor que limitarían el desarrollo de un nuevo competidor.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de EOS Perú están conformados por dos categorías: especialistas en psicopedagogía y los proveedores de pruebas y herramientas.

Los especialistas en psicopedagogía son los psicólogos y fonoaudiólogos encargados de realizar los 3 tipos de servicios que ofrece EOS Perú (evaluación y terapia, capacitación y perfeccionamiento, y asesoramiento psicopedagógico). Acorde con un mapeo sobre la situación laboral de los psicólogos realizado por Ediciones Libro Amigo, la mayor parte de los psicólogos que laboran en centros o institutos se encuentran bajo la modalidad de recibos por honorarios. De igual forma, Miguel Martínez (comunicación personal, 18 de mayo, 2015) indica que en España también trabajan bajo una modalidad similar, en la que los psicólogos son llamados “autónomos” ya que no se encuentran dentro de la planilla fija y cobran por cada “acto profesional” realizado,

Acorde con las normas de las rentas de cuarta categoría (Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, s.f.), bajo esta modalidad los psicólogos no cuentan con un vínculo laboral con la empresa por lo que entrarían en la clasificación de proveedores.

Por último, los proveedores de pruebas, tests y herramientas psicopedagógicas son fundamentales para poder lograr un adecuado diagnóstico del paciente. Sin estos instrumentos se dificulta la realización de las evaluaciones y terapias ya que las

evaluaciones podrían arrojar un resultado incorrecto y las terapias podrían tener un lento desarrollo. La mayor parte de estas herramientas son importadas de España, país con alto grado de desarrollo en temas de psicología y cuyos materiales no requieren traducción, evitando así gastos adicionales.

Si bien las librerías más reconocidas del Perú como Crisol, Ibero y El Virrey cuentan con una sección de psicología, las librerías dedicadas a la comercialización de material con mayor especialización son escasas. Dentro de ellas destacan “Edilibros”, “Ediciones Barcelona” y “Ediciones Libro Amigo”.

Por su parte, EOS Perú cuenta con una alianza estratégica con Ediciones Libro Amigo ya que los propietarios de dicha librería, Elsi Carmen Román Rivas y Carlos Gerardo Bernabé Aymas, poseen el 45% de las acciones de EOS Perú. Esto genera una sinergia entre ambas empresas, permitiéndole a EOS Perú comprar tests y pruebas a un menor costo, así como adquirir novedades incluso antes de que salgan a la venta en el mercado peruano.

En conclusión, el poder de negociación de los proveedores es medio, puesto que los especialistas cuentan con un limitado poder de negociación directo con la empresa debido a la inexistencia de un vínculo laboral. Sin embargo, existe el riesgo de que los especialistas puedan dejar de laborar u optar por laborar en otro centro, obligando a sus pacientes a atenderse con otro psicólogo del instituto e incluso a desertar de las terapias. Por otro lado, la alianza estratégica con la librería psicopedagógica Ediciones Libro Amigo le permite estar abastecido con las pruebas y herramientas psicopedagógicas más recientes en la industria y a un precio menor al del mercado nacional.

Poder negociación de clientes:

EOS Perú clasifica a clientes como cualquier persona o entidad pública, privada o social que pague por el servicio ofrecido. Por otro lado, se tiene a los consumidores finales quienes son los que usan el servicio mencionado. De acuerdo a lo anterior, cada servicio que ofrece EOS Perú presenta una diversa cartera de clientes y consumidores diferenciados de la siguiente manera:

Tabla 4: Público objetivo según EOS Perú

Servicio	Cliente	Consumidor
Evaluación y terapia	Padres de familia de NSE A/B ubicados en la zona 7	Niños y jóvenes en edad escolar
Capacitación y Perfeccionamiento	Psicólogos clínicos y educativos, docentes, tecnólogos médicos, fonoaudiólogos así como especialistas de lenguaje y aprendizaje	
Asesoría Psicopedagógica	Entidades educativas	Niños y jóvenes en edad escolar

Cabe destacar que para efectos del análisis, solo se considerarán los servicios de “Evaluación y Terapia” y “Capacitación y Perfeccionamiento” puesto que la demanda de “Asesoría Psicopedagógica” representa menos del 3% de los ingresos de la empresa.

Los clientes o compradores para EOS Perú, forman parte de grupos pequeños de padres de familia que llevan a sus niños en busca de ayuda especializada para trastornos y dificultades, clasificados por un nivel socioeconómico A/B. Por el lado de “Capacitación y Perfeccionamiento”, los clientes son profesionales de especialidades como psicología, educación y carreras relacionadas, quienes buscan especializarse en temas ligados a psicología educativa y clínica.

De lo anterior y tomando conceptos de clasificación de Phillip Kotler, en el servicio de “Evaluación y Terapia”, los padres de familia son considerados como clientes de compra frecuente (Kotler, 1999) puesto que al llevar al niño a terapias para superar algunas dificultades, esta requiere de una secuencia de visitas necesarias para obtener resultados óptimos en el corto y largo plazo. La frecuencia de estos dependerá de la evolución del niño y del diagnóstico del especialista.

Asimismo, para Michael Porter los clientes son influyentes o poderosos cuando cuentan con influencia negociadora sobre los participantes de una industria específica (Porter, 2009, p. 44). En este caso, los padres de familia tienen poca influencia sobre el mercado pues estos dependen de una serie de sesiones en los centros y si estas se ven interrumpidas en un lapso de tiempo por la inasistencia del niño, no se obtendrán soluciones para sus dificultades. Lo mismo se aplica en el servicio de Capacitación y Perfeccionamiento puesto que si se deja de asistir a una de las sesiones de estos, se pierde la posibilidad de obtener un diploma y por ende la acreditación de especialista.

Amenaza de productos sustitutos

El producto sustituto más cercano al tratamiento psicológico es la medicina complementaria y alternativa, la cual de acuerdo a la Organización Mundial de la Salud es

definida de la siguiente manera: “Los términos “medicina complementaria” o “medicina alternativa” aluden a un amplio conjunto de prácticas de atención de salud que no forman parte de la tradición ni de la medicina convencional de un país dado, ni están totalmente integradas en el sistema de salud predominante (Organización Mundial de la Salud, 2013, p. 16). Sin embargo, estos tipos de medicina presentan fuertes críticas entre las cuales se encuentran la falta de evidencia científica respecto a su efectividad combatiendo enfermedades.

En conclusión, la amenaza de productos sustitutos es baja debido a la inexistencia de soluciones científicamente comprobadas que presenta la medicina alternativa.

Rivalidad de los competidores existentes

“La rivalidad puede ser una suma positiva, o incrementar la rentabilidad media de una industria, cuando cada competidor intenta cubrir las necesidades de distintos segmentos de clientes” (Porter, 2009, p. 48). Si bien se trata de un servicio especializado, existen diversas instituciones que pueden ofrecer servicios similares, así como grupos de profesionales particulares que laboran en la informalidad.

De lo anterior, se consideran competidores directos e indirectos para cada servicio, de acuerdo a los siguientes criterios:

- a. Ubicación Geográfica: Partiendo de las definiciones de APEIM 2014, se consideran las zonas contiguas al distrito de Surquillo (Zona 6).
- b. Precio: Se consideran los precios presentados en la tabla 6, para los 2 servicios.
- c. Tamaño: Se considera infraestructura general.

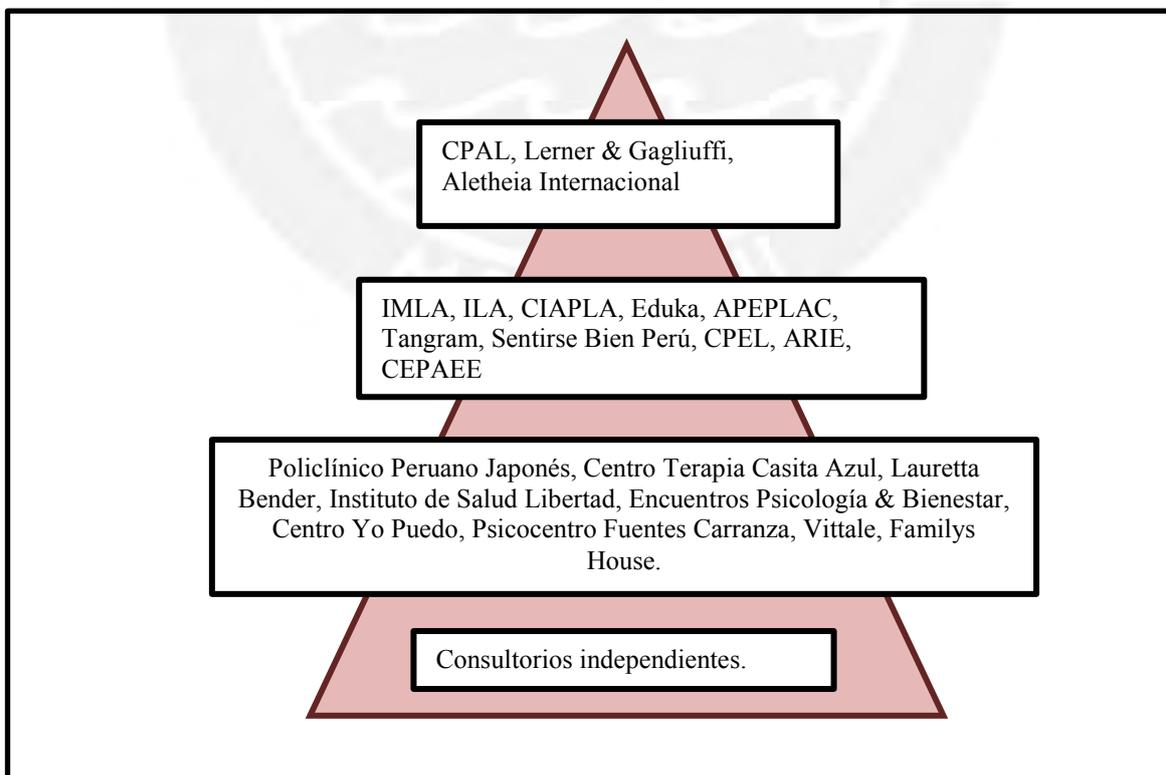
Tabla 5: Lista de precios de la competencia

Nombre	Servicios ofrecidos	Número de sedes	Distritos	Precio evaluación	Precio terapias	Pago por Adelantado
Instituto Psicopedagógico EOS Perú	Evaluación, terapias, capacitación	1	Surquillo	140 soles c/u	70 soles c/u	No
CPAL - Centro Peruano	Evaluación, terapias y capacitación	2	Surco y Magdalena (por inaugurar)			Si
Lerner y Gagliuffi	Evaluación, terapias y capacitación	2	Surco y San Isidro	160 soles c/u	110 soles c/u	Si
IMLA - Instituto Médico de Lenguaje y Aprendizaje	Evaluación, terapias	1	Surquillo	120 soles c/u	70 soles c/u	No
Aletheia Internacional	Evaluación, terapias	2	Miraflores y Departamento de Arequipa	1800 soles por 6 sesiones	70 soles c/u	Si
APEPLAC - Apoyo Psicopedagógico Especializado	Evaluación, terapias	3	Surco, San Borja y San Juan de Miraflores	630 soles por 6 sesiones	Entre 490 y 690 soles por 8 sesiones al mes	Si
CEPAEE - Centro Especializado en Audición, Lenguaje y Aprendizaje	Evaluación, terapias	1	San Borja	300 soles por toda la evaluación	600 soles por 8 sesiones al mes	Si
ILA - Instituto de Lenguaje y Aprendizaje	Evaluación, terapias	1	Surco	70 soles c/u	70 soles c/u	No

- **Evaluación y Terapia:**

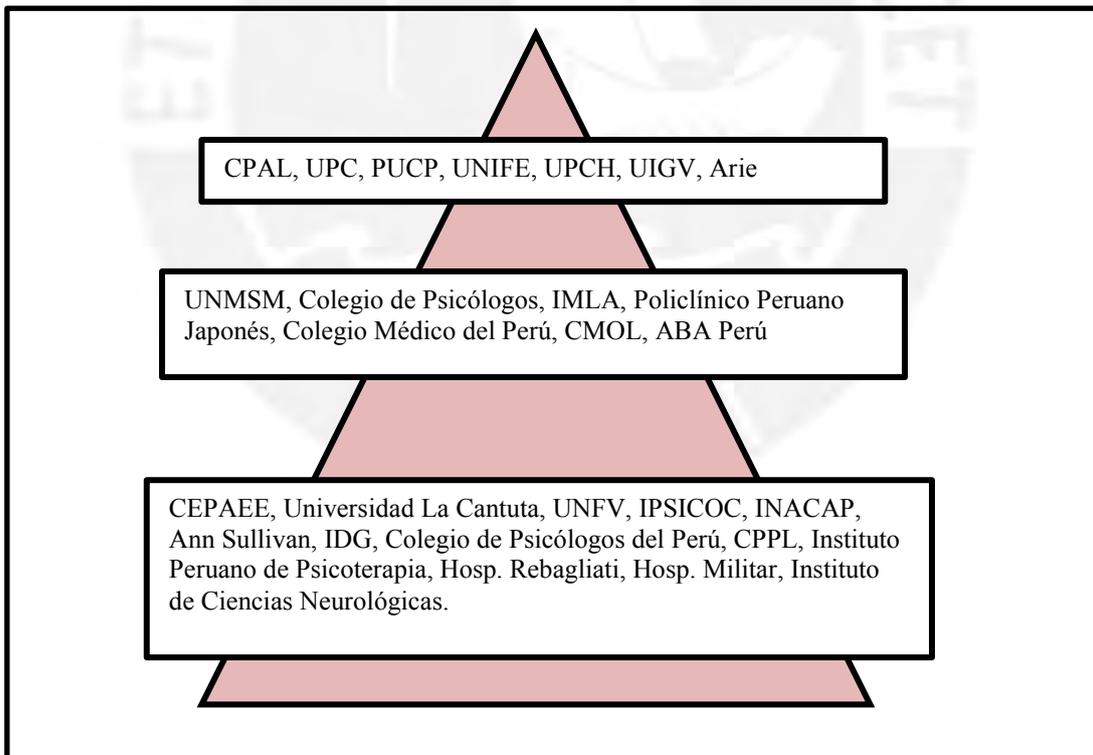
- a. Competidores directos: siendo considerados en pirámide de acuerdo a nivel de importancia e influencia.

Figura 1: Competidores en Evaluación y Terapias



- b. Competidores indirectos: Siendo considerados todos los psicólogos o departamentos de psicología en colegios que ofrecen el servicio de terapias de manera particular. Asimismo, los hospitales y clínicas que cuentan con departamentos de psicología y brindan ayuda psicológica integral.
- Capacitación y Perfeccionamiento: Se consideran competidores, entidades a nivel de Lima que brindan cursos de especialización, diplomados, jornadas y demás recurso de aprendizaje o capacitación relacionados a psicología en general. Asimismo, el criterio a evaluar en este servicio es el precio.
 - a. Competidores directos: Tomando encuestas realizadas en la Jornada Internacional del Lenguaje en la infancia y adultez, se obtuvieron algunos nombres de entidades que compiten en el servicio de capacitación y perfeccionamiento.

Figura 2: Competidores en Capacitación y Perfeccionamiento



b. Competidores indirectos:

Pese a esta delimitación, la cantidad de centros e institutos especializados sigue siendo pequeña en comparación con la cantidad de habitantes en Lima Metropolitana. La mayor parte de los centros e institutos analizados cuenta con gran afluencia de público sin necesidad de hacer publicidad ATL, que abarca publicidad en medios masivos como televisión, radio e internet. Por lo tanto, el nivel de competencia es medio ya que si bien existe una gran cantidad de psicólogos particulares e instituciones más pequeñas con servicios similares, el nivel de especialización y la marca con la que cuentan los centros permite diferenciarlos del resto y reducir la competencia directa.

3.2. Aspectos estratégicos

3.2.1. Objetivos Estratégicos

EOS Perú no cuenta con objetivos estratégicos definidos más que la continuación del crecimiento orgánico por el que vienen atravesando. Sin embargo se realizó un análisis FODA, FODA Cruzado y Matriz de factores externos e internos, que se presentan a detalle en los Anexos J, K y L.

3.3. Marketing y Ventas

3.3.1. Descripción de Mercado:

El mercado de la psicología en el Perú está siendo revalorado, no solo por la tendencia creciente de la economía y el aumento de ingresos, sino por el acceso a información que se maneja. Esta percepción se puede apreciar desde diversos especialistas como es el caso de Carlos Gallegos (comunicación personal, 16 de mayo, 2015) y Carola Cabezas (comunicación personal, 15 de mayo, 2015), pues coinciden en que la población en general acude a los servicios de psicopedagogía y psicología en general en mayor nivel desde hace algunos años. Asimismo, en el Perú se pueden analizar casos como los del Centro Lerner y Gagliuffi, ARIE y CPAL que aumentaron su capacidad con la adquisición de nuevos locales y diversificando sus servicios para satisfacer la demanda.

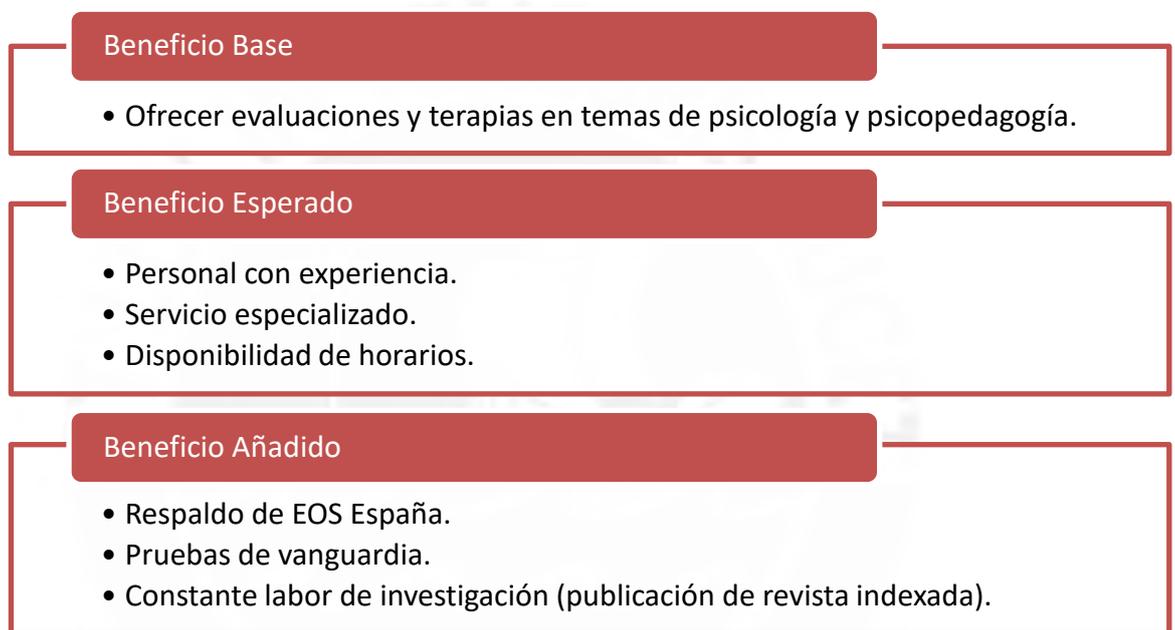
3.3.2. Propuesta de valor:

EOS Perú ofrece servicios de evaluación y terapia altamente especializados, por medio de especialistas capacitados y con experiencia en psicología y psicopedagogía, con respaldo de asesores europeos de renombre en el tema y de investigaciones actuales. Asimismo, los especialistas en Perú tienen la posibilidad de enviar informes sobre casos

puntuales, para recibir feedback de un staff especializado de EOS España, donde se especifican métodos determinados de enseñanza y terapias más efectivas.

Sumado a lo anterior, la constante labor de investigación de los especialistas de EOS Perú, se ve plasmada en la publicación de una revista indexada, la que recopila investigaciones de miembros del staff de EOS España y especialista de renombre en Europa. EOS Perú es la única institución a nivel nacional que presenta una revista indexada, creando prestigio para la organización y reconociendo la labor de los especialistas de la misma.

Figura 3: Propuesta de valor



3.3.3. Descripción de Marketing EOS actual.

EOS Perú no cuenta con un plan de marketing definido pues la mejor forma de ofrecer los servicios y obtener reconocimiento, mencionada por Carmen Román (comunicación personal, 22 de febrero, 2015), es el “boca a boca”. De igual forma, la mayor parte de las estrategias están enfocadas en el servicio de Capacitación y Perfeccionamiento ya que, acorde con la administradora, el boca a boca en este servicio se hacía extensivo al de Evaluación y Terapias. A continuación se detallan las principales herramientas usadas por EOS Perú.

Tabla 6: Herramientas de marketing

HERRAMIENTAS DE MARKETING		
<p>Boca a boca: Se da cuando psicólogos que reciben capacitaciones en EOS Perú, viven una buena experiencia en el servicio y recomiendan tanto a colegas, para que continúen con capacitaciones, como a padres, para que encuentren ayuda profesional para sus hijos en el centro.</p>	<p>Mailing: Gracias a la base de datos proporcionado por Ediciones Libro Amigo, EOS Perú envía correos a profesionales relacionados a la psicología y sus ramas en general, para informar sobre los cursos de actualización del servicio Capacitación y Perfeccionamiento.</p>	<p>Página web: En esta se encuentra toda la información relacionada a los servicios que ofrece EOS Perú, además de las publicaciones de la revista digital del Instituto. Esta página no cuenta con actualizaciones constantes de todo el contenido, solo de algunos servicios.</p>
<p>Redes sociales: EOS Perú solo cuenta con una página de Facebook, donde se cuelgan fotos de los eventos, logros, saludos de eminencias españolas en psicología y resolución de dudas relacionadas a servicios ofrecidos.</p>	<p>Volantes/Afiches: Eventual impresión de afiches y volantes con información referente a los servicios ofrecidos. Los volantes se reparten a través del centro, es enviada a algunos colegios y a través del local de Ediciones Libro Amigo, dando énfasis al servicio Capacitación y Perfeccionamiento. Asimismo, Ediciones Libro Amigo se encarga de las impresiones de los mismos, fortaleciendo la sinergia entre empresas.</p>	

3.3.3. Segmentación:

Los consumidores se pueden agrupar y atender de diversas maneras con base a factores geográficos, demográficos, pictográficos y conductuales. La segmentación para Kotler consiste en dividir un mercado en distintos segmentos de compradores, con base en sus necesidades, características o comportamientos y que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes (Kotler & Armstrong, 2013). En el caso de EOS Perú la segmentación se da de acuerdo a los servicios que ofrece. Cabe recalcar que solo se definirán dos servicios como son Evaluación y Terapia y Capacitación y Perfeccionamiento, debido a la casi nula demanda del servicio Asesoramiento Psicopedagógico.

Evaluación y Terapia: Este servicio tiene como principal usuario a los niños y jóvenes en etapa escolar con dificultades en las diferentes especialidades que EOS Perú ofrece, y como clientes a los padres de familia de estos niños. Tomando la base de registro de EOS Perú 2010/2014, las edades más frecuentes son 5, 6, 7 y 8 años pues representan el 47% del universo de clientes en este servicio. Este porcentaje coincide con los datos proporcionados por Alicia Fernández Zúñiga, Directora del Instituto de Lenguaje y Desarrollo – ILD de España (comunicación personal, 18 de mayo, 2015), quien indica que el rango de edades usado en ILD abarca de 4 a 8 años. Adicionalmente, los distritos de procedencia más frecuentes son Santiago de Surco, Surquillo, Miraflores y San Borja y representan 57% del total. Cabe recalcar que estos distritos están clasificados dentro de la

Zona 7 por APEIM (2014), donde 53.5% pertenecen al NSE A y 22% al NSE B. (Ver Anexo M y N)

Capacitación y Perfeccionamiento: Este servicio se brinda a profesionales o estudiantes de psicología, educación, psicopedagogía, fonoaudiología y carreras afines, sin límite de edad, de nivel socioeconómico B en su mayoría, provenientes de distritos que agrupa la zona 6 como Jesús María, Lince, San Miguel. (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2014)

3.3.4. Diferenciación.

Consiste en diferenciar la oferta de mercado con la finalidad de crear el valor agregado percibido y reconocido por el cliente (Kotler & Armstrong, 2013). En el caso de EOS Perú, se tendría que diferenciar los dos servicios principales: Evaluación y Terapia, y Capacitación y Perfeccionamiento.

Evaluación y Terapia: Para Carmen Román (comunicación personal, 22 de febrero, 2015), EOS Perú es reconocido por la diversidad de pruebas y test que posee, que favorecen a la rapidez y efectividad en la etapa de evaluación. Esta diversidad de pruebas se explica gracias a la alianza estratégica con Ediciones Libro Amigo.

Capacitación y Perfeccionamiento: En este servicio, el gran valor que presenta es la investigación que realizan los profesionales del staff de EOS Perú. Estas investigaciones se ven plasmadas en la revista indexada que presenta EOS Perú. Esta no solo recopila publicaciones de profesionales nacionales sino también de internacionales, gestionadas por EOS España. Esta revista planea ser virtual en números futuros para ser descargable de manera gratuita desde la web de EOS Perú.

3.3.5. Marketing mix.

Producto:

Para Kotler & Armstrong, (2013) el producto se refiere a la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta, en el caso de EOS Perú ofrece diversos servicios clasificados en 3 grandes ramas previamente mencionadas. Estos servicios son ofrecidos de forma física en el local ubicado en Surquillo y, en el caso de Capacitación y perfeccionamiento, de forma virtual o semipresencial.

Los productos en EOS se presentan de la siguiente manera:

Evaluación y terapia: enfocado a niños y jóvenes en etapa escolar que presenten algunas dificultades en temas específicos, clasificados en cinco categorías: problemas de

lenguaje; problemas de trastorno espectro autista; problemas de TDH; problemas de TEA; y problemas de psicología en general.

Capacitación y perfeccionamiento: este servicio ofrece cursos de especialización, congresos de diversos temas relacionados a la psicología educativa y clínica. Estos son dictados por ponentes con vasta experiencia nacional e internacional que brindan respaldo constante a EOS Perú, favoreciendo al desarrollo de la marca directamente.

Asesoramiento Psicopedagógico: dirigido a entidades educativas y afines, interesadas en realizar evaluaciones para medir el desempeño o algún indicador que permita tener feedback sobre algún tema específico a tutores, profesores, supervisores o encargados de orientación o medición de desempeño.

Precio:

Definido por Kotler como la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto o servicio (Kotler & Armstrong, 2013). Los precios considerados en EOS Perú tienen un rango definido, más no un precio estándar para todos los servicios pues cada servicios ofrece distinto valor agregado. Asimismo, se puede decir que el valor del servicio, no solo incluye un costo monetario sino también un costo de tiempo, en el cual el cliente adquiere el servicio; costo de energía, cuando el cliente invierte energía para la recepción del servicio y por último, costo psicológico de adquirir el producto (Hoffman & Bateson, 2012)(Ver Anexo O).

Tabla 7: Lista de precios EOS Perú

SERVICIO	PARTES	PRECIO CON (IGV)
Evaluación y Terapia	Triaje	S/. -
	Evaluaciones	S/. 140
	Terapia	S/. 70
Capacitación y Perfeccionamiento	Cursos presenciales (invierno)	S/. 1300 - S/. 1800
	Cursos presenciales (verano)	S/. 220 - S/. 260
	Cursos virtuales	S/. 360 – S/. 400

Adaptado de Carmen Román (comunicación personal, 22 de febrero, 2015)

Cabe recalcar que la diferencia de precios en cursos se da principalmente por la duración de los mismos, pues en verano, se aprovechan las vacaciones escolares para poder dictar cursos, en su mayoría enfocados en profesores, de duración de aproximadamente 3 meses. Por otro lado, los cursos en invierno son más costosos puesto que la duración promedia los 5 meses, en donde se tratan temas con mayor detalle y especialización.

Plaza:

También reconocida como punto de venta por Kotler & Armstrong incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores (Kotler & Armstrong, 2013). Partiendo de esto, los servicios de EOS Perú se brindan en el distrito de Surquillo, específicamente en la urbanización Los Sauces, Avenida El Sauce 547 (Ver Anexo P).

La elección de este distrito se dio principalmente por la accesibilidad de precios por metro cuadrado, en comparación con otros como Miraflores, Surco y San Isidro. Considerando datos de Urbania para el 2015, en Miraflores el m² tiene un costo promedio de USD 2,128 por m², en Surco un promedio de USD 1,781 por m² y en San Isidro un promedio de USD 2,278 por m²; siendo Surquillo el más accesible con USD 1,484.00 por m² (Ver Anexo Q).

Adicionalmente, gracias a la base de datos compartida por Ediciones Libro Amigo para EOS Perú, se pudo constatar que gran cantidad de clientes de Ediciones Libro Amigo provenían de los distritos mencionados y aledaños a estos. Es así que con este criterio de primacía geográfica, se procede con el amueblamiento del local.

Promoción:

EOS Perú usa estrategias enfocándose en psicólogos y docentes de colegios y demás entidades educativas ya que son el principal canal de comunicación de la calidad de servicio y quienes, en base a buenas referencias, pueden derivar o recomendar a EOS Perú entre los padres de familia de sus respectivos centros de trabajo. De la base de registro 2010/2014, se obtiene que un 29% ingresa a EOS Perú por recomendación de la psicóloga del colegio, el 17% por un familiar y un 9% de la profesora del colegio.

Para Hoffman & Bateson, la promoción es “la estrategia de comunicación, informa, persuade y comunica a los mercados meta, incluidos empleados y grupos de interés, acerca de los servicios de la empresa con la finalidad de lograr los objetivos organizacionales” (Hoffman & Bateson, 2012, p. 69).

Las estrategias usadas se presentan de la siguiente forma:

Tabla 8: Herramientas de marketing usadas

Herramientas de Marketing	
<p>Redes Sociales: Se accede mediante una página de Facebook pero no se cuenta con un <i>Community Manager</i>. La administración realiza el manejo de la red social con el apoyo de los practicantes que están bajo la tutela del Director. Mediante esta red se promocionan los cursos y jornadas que presenta EOS Perú, así como fotos de eventos y cursos anteriores (Ver Anexo R).</p>	<p>Página web: Principal medio de información para los clientes de EOS Perú. A través de la página web se explican los servicios ofrecidos por la organización e información específica sobre estos. En el caso de cursos de especialización, la página web ofrece información sobre las fechas de inicio, los precios y brinda la posibilidad de descargar el contenido de los cursos (Ver Anexo S).</p>
<p>Alianzas Estratégicas: EOS Perú cuenta con el apoyo de Ediciones Libro Amigo el que, mediante sus instalaciones, comparte volantes o afiches sobre cursos y o jornadas dictados por EOS, además de brindar auspicios con material publicitario, llámese lapiceros, llaveros o merchandising en general. A cambio, EOS Perú le otorga espacios o “stands” en sus cursos y/o jornadas para que Ediciones Libro Amigo pueda comercializar sus productos entre los participantes del evento.</p>	<p>Volantes / Afiches: Este material se presenta cuando llegan fechas cercanas a cursos de especialización, conferencias y jornadas en general. Estos volantes son repartidos en el mismo centro y a través de la red de contacto de Ediciones Libro Amigo</p>

Personas

The Chartered Institute of Marketing explica que no solo es importante encontrar al material humano con las aptitudes necesarias para el puesto, sino también las actitudes necesarias para tratar con los clientes y presentar la imagen organizativa adecuada (The Chartered Institute of Marketing, 2009).

Asimismo, Lovelock considera que los empleados de una organización, son considerados muy importantes para los clientes como para el posicionamiento competitivo de la empresa debido a que son:

- Parte Fundamental del producto: son el elemento más visible del servicio, son quienes lo entregan.
- La empresa de servicios: desde la perspectiva del cliente, ellos son la empresa.
- La marca: son quienes determinan el cumplimiento de la promesa de marca que proyecta la empresa. (Lovelock & Wirtz, 2008, p. 311)

Para Alejandro Dioses (comunicación personal, 16 de mayo, 2015), el staff de EOS Perú se caracteriza por la amabilidad y el carisma, así como el profesionalismo en todas sus labores, se podría decir que las actitudes que presentan reflejan su concepto sobre la organización. El hecho de que se muestren actitudes positivas para con los clientes genera solo buena reputación para EOS Perú, sino también un aumento de clientes que piensan regresar y que pueden recomendar a otros este servicio, pues para Carmen Román, la principal forma de marketing que considera EOS es el “boca a boca”, que se puede dar entre

docentes, psicólogos, especialistas y público en general (comunicación personal, 22 de febrero, 2015).

Lo anterior se ve plasmado en los resultados de la encuesta SERVQUAL, donde no se obtienen brechas negativas (en promedio 0.42) en cuanto a aspectos de empatía y seguridad, relacionados a la labor de los especialistas. La realidad del servicio brindado fue muy cercana a lo que los clientes esperaban, por lo que se podría considerar un punto a favor de la organización. (Ver Anexo H)

Procesos

El cómo se entregan los servicios es crucial para continuar con la generación de valor en la actualidad. Es importante reconocer si el cliente considera los procesos dentro de la organización como eficientes pues al cliente no le importa considerar cómo opera el negocio sino que este funcione y le satisfaga la necesidad (The Chartered Institute of Marketing, 2009).

De acuerdo a los servicios ofrecidos, los procesos están mapeados de la siguiente manera:

Evaluación y terapia: este servicio consta de 3 etapas, triaje, evaluación y terapia. La primera etapa de este proceso, no toma demasiado tiempo pues se podría considerar como un diagnóstico simple. La etapa de evaluación podría tomar hasta cinco sesiones de 45 minutos cada una, este número de sesiones como máximo. Por último, el número de terapias es completamente indeterminado pues depende directamente del progreso que pueda tener el niño o adolescente con el especialista, pues existen casos en donde las terapias son requeridas de por vida pues compromete problemas de control y seguimiento constante.

Capacitación y perfeccionamiento: para este servicio no se cuenta con un tiempo determinado de proceso para entrega de servicio puesto que depende de la complejidad del tema, la disponibilidad del ponente y si es un curso de especialización, congreso u otro. Para el caso de curso de especialización se podría dictar entre 3 y 6 meses como por ejemplo los actuales que son Trastornos del Habla y Modificación de Conducta. Cada sesión de estos cursos tiene una duración de tres horas registradas.

Por otro lado, las Jornadas tienen un duración aproximada de tres días los más grandes y los de nivel intermedio, un promedio de dos días. Cada Jornada tiene como programación, desde ponencias magistrales, con una duración de dos a tres horas, y talleres

de dos horas en promedio. Esta programación se organiza a lo largo de la jornada, pudiendo variar los talleres de un día a otro.

Asesoramiento Psicopedagógico: este servicio no es muy demandado por organizaciones debido al proceso variable que se puede ejecutar. Es aquí donde se analizan el número de pruebas que se hacen, el número de personas al que se tiene que evaluar, el tipo de filtro que se considera y demás criterios que convierten a este servicio altamente variable en cuanto a definición de tiempos de demora y entrega.

Physical Evidence.

El servicio en sí es considerado como algo intangible, por lo que la evidencia física ayuda a delimitar la parte tangible de lo que se ofrece (The Chartered Institute of Marketing, 2009). EOS Perú, como ya se mencionó, tiene como lugar de operaciones el local ubicado en Surquillo como sede principal. Este local es usado para dar algunas ponencias en el auditorio que posee, así como también consultorios para brindar el servicio de evaluación y terapia.

Para Hoffman & Bateson, la evidencia física se compone de tres vastas categorías: el exterior de las instalaciones, el interior de las instalaciones y otros tangibles. El exterior incluye diseño exterior, señalización, estacionamiento, paisaje y entorno circundante; el interior incluye elemento de diseño interior, equipo usado, distribución, calidad del aire y temperatura; otros tangibles considerados como tarjeta de presentación, papelería, facturas, folletos, apariencia de los empleados (Hoffman & Bateson, 2012, p. 200).

Exterior: EOS Perú incluye un diseño sobrio, usando colores algo apagados como el crema y el marrón, con el logo de las letras cromadas. Presenta estacionamiento para dos vehículos en la parte externa y dos en la parte interna, pero estos últimos son usados por miembros del staff (Ver Anexo T).

Interior: se repiten los colores presentados en la fachada, colores sobrios, además de la combinación de estos mismos en el piso. En las habitaciones usadas como consultorios, se presenta la misma combinación de colores, pero suman decoraciones para llamar la atención de los niños, como cuadros coloridos, letreros llamativos. En cuanto al amueblamiento, se aprecian sillas especiales pequeñas para niños, juegos interactivos y didácticos, así como material escolar. Algunas de las habitaciones mencionadas presentan material especial para algunos trastornos específicos.

Otros tangibles: la presentación del staff no requiere de vestimenta formal, pero si tiene una camisa distintiva que puede ser usada con vestimenta casual. Asimismo, no presenta sistema de aire acondicionado en ninguno de los consultorios.

Deserción

La perseverancia, voluntad y asistencia del paciente a las sesiones terapéuticas son fundamentales para poder generar resultados satisfactorios. Pese a ello, la deserción es un problema común en el ejercicio de las disciplinas psicológicas.

Acorde con Lidita Sotelo (comunicación personal, 30 de mayo, 2015), la deserción se encuentra cerca al 25% del total de pacientes tratados en el COPSI. Uno de los principales motivos es que los usuarios no perciben una pronta mejoría en las terapias iniciales. Adicionalmente, un bajo nivel de empatía entre el psicólogo y su paciente puede generar un abandono de las terapias.

En vista de ello, Alejandro Dioses (comunicación personal, 16 de abril, 2015) nos indica que el staff de EOS Perú se caracteriza por el alto nivel de empatía que genera con sus pacientes. De igual forma, antes de iniciar las terapias, los padres de familia reciben una explicación del proceso de terapias. De esta forma, se espera mitigar el nivel de ausentismo tal y como se mostrará en la estrategia post venta.

3.4. Operaciones

A efectos del presente análisis, sólo se considerarán los procesos más representativos o que influyen directamente en las operaciones del negocio.

3.4.1. Ciclo Operativo

El ciclo operativo de Evaluación y Terapia está compuesto por tres elementos principales: “Adquisición y pago de materiales y pruebas”, “Cobro de los servicios” y “Pago a especialistas”.

El pago de materiales o pruebas se realiza al contado a Ediciones Libro Amigo, la cual es la proveedora de herramientas y tests necesarios para que el especialista pueda realizar la evaluación y terapia. El pago, al ser al contado, no genera cuentas por pagar y permite la adquisición de materiales y pruebas de manera inmediata. Asimismo, cabe

mencionar que los cuadernos de trabajo⁷ de las pruebas suelen ser fotocopiados y reutilizados por el Instituto.

Continuando con el ciclo, las cobranzas a los clientes suelen realizarse el mismo día o inclusive días previos al servicio. Sin embargo, la mayor parte de estos abonos son recibidos en efectivo el mismo día del servicio generando una excesiva carga operativa, lo que, en algunos casos, conlleva a errores involuntarios por parte del asistente administrativo al momento del cobro. Estos errores involucran la ausencia de un control de ingresos y, en algunos casos, el no cobro de servicios.

Finalmente, el pago a los especialistas se realiza los primeros días de cada mes en base al número de terapias y evaluaciones realizadas durante el mes anterior. Para ello, la administración lleva un registro manual, poco ordenado, en el que se validan que cuadren tanto el registro de ingresos, registro de citas y el registro de boletas y facturas del mes.

Cabe recalcar que existen casos en los que se otorga crédito para el pago de los cursos, sin embargo estos son muy poco frecuentes y están orientados a amistades cercanas del director y de la administradora.

Figura 4: Ciclo operativo de evaluación y terapias.



Por otro lado, en el ciclo operativo de las jornadas de capacitación y perfeccionamiento, el cobro de las clases y jornadas se realiza en cuotas mensuales, las cuales pueden abonarse en el local de EOS Perú por transferencia bancaria o a través de depósito bancario.

De igual forma, la adquisición de cds, cuadernos y materiales en general a entregar a los participantes, se obtienen días antes del inicio de cada curso sin una adecuada

⁷ Los materiales y pruebas de capacitación y perfeccionamiento incluyen dos elementos: el cuaderno de trabajo y el protocolo de interpretación. Algunos también incluyen un software u otro elemento extra como materiales didácticos.

planificación, generando sobrecarga de trabajo para el personal involucrado. Este pago por materiales se realiza en efectivo. Finalmente, el pago a los especialistas se realiza cada fin de mes.

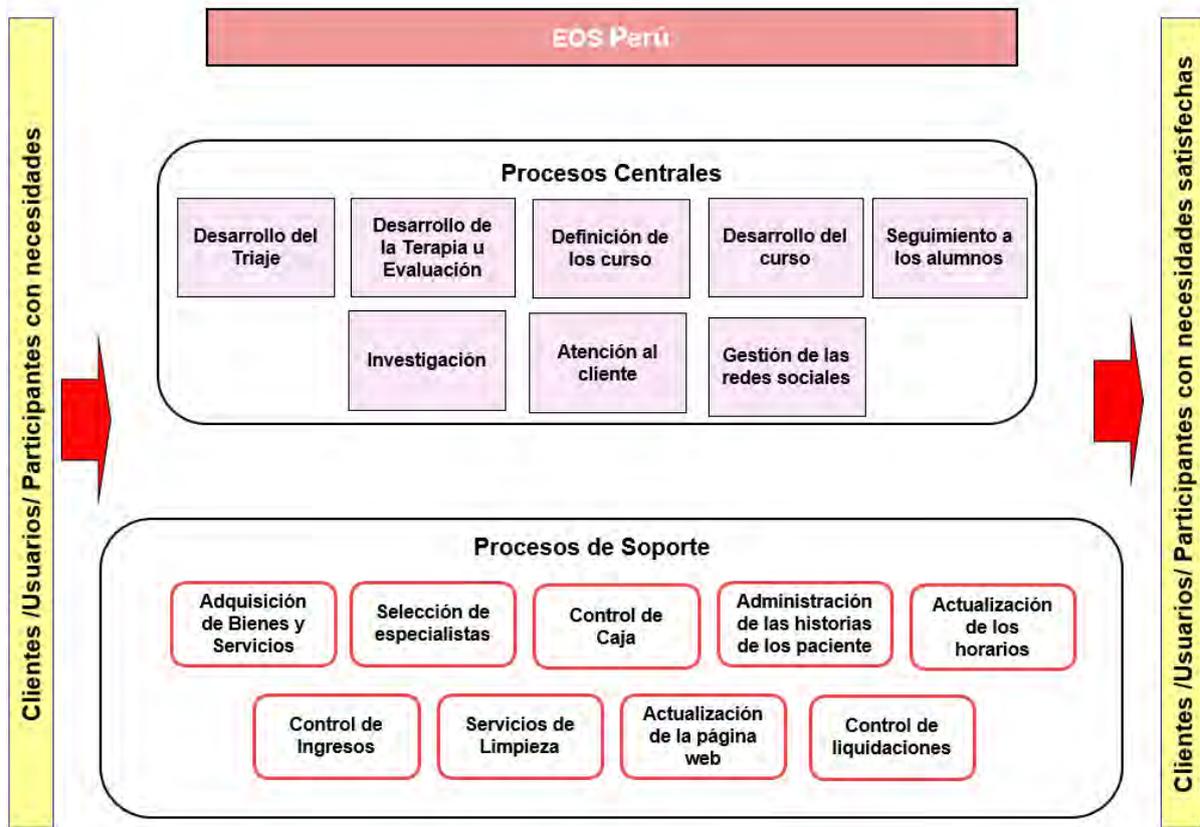
Figura 5: Ciclo operativo de Capacitación y Perfeccionamiento



3.4.2. Procesos principales y de apoyo

De acuerdo a Malhotra, Krajewski, & Ritzman (2013) , existen dos tipos principales de procesos en la cadena de suministros, los procesos centrales y los de apoyo. Los procesos principales añaden valor e interactúan con los clientes externos, mientras que los procesos de apoyo otorgan recursos y entradas a los procesos centrales. En el siguiente gráfico se pueden observar los procesos centrales y de apoyo de EOS Perú.

Figura 6: Procesos EOS Perú



Los procesos que incluye la figura anterior han sido obtenidos a través de entrevistas con la administradora y aplicando método de observación, con los cuales se elaboró el formato de Sistematización de la Información de Procesos y los diagrama de flujos de todos los procesos mencionados (Ver Anexo U - Y).

A través de estas herramientas se identificaron los procesos que presentan altos riesgos operativos y cuellos de botella, los cuales son los siguientes:

Atención al Cliente

“Una adecuada gestión de los diversos elementos que forman parte del proceso de prestación del servicio es imprescindible, exigiendo el desarrollo de estrategias empresariales que permitan minimizar costos y elevar el valor agregado de la empresa” (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2013). En este sentido realizar una adecuada atención al cliente es fundamental para garantizar la calidad del servicio ofrecido, el crear una visión de perfección centrada al cliente (Blanchard & Bowles, 2005, pp. 44-46)

El servicio que se ofrece al cliente (Ver Anexo U) está compuesto principalmente por la atención personalizada de la asistente administrativa quien se encarga de responder a cualquier duda que presente el cliente, ya sea desde una consulta informativa hasta el deseo de programar una cita en alguna fecha específica. Asimismo, la segunda etapa del servicio continúa por medio de la atención del terapeuta quien se acerca a recepción para recibir al paciente.

No obstante, este proceso presenta altos riesgos que en reiteradas ocasiones no permiten que las actividades se interrelacionen de manera eficiente. Los riesgos son los siguientes:

- Desconocimiento de la información respecto al contenido de los módulos de los cursos dentro del servicio de Capacitación y perfeccionamiento.
- Ofrecer terapias y evaluaciones fuera de horario cuando no existe disponibilidad de consultorios.
- Clientes no presentan comprobantes de transferencias bancarias. Existen situaciones en las que los clientes afirman haber realizado el pago vía depósito bancario, por lo que se permite la realización del servicio sin verificar dicho abono.
- Ausencia de pago. Existen casos en los que la asistente administrativa no realiza el cobro del servicio. Esto sucede usualmente cuando los clientes se acercan al centro con excesiva anticipación y la asistente no realiza el cobro inmediato. Llegada la hora de la terapia, la persona ingresa directamente al consultorio sin realizar el abono.
- Ausencia del terapeuta 5 minutos previos a la cita programada. Los terapeutas suelen excederse el tiempo acordado para cada paciente, generando retrasos en las siguientes citas.

Control de Ingresos

El proceso de control de ingresos (Ver Anexo V) está compuesto por las actividades que realiza la asistente administrativa, quien se encarga de identificar todos los pagos de los servicios que recibe EOS Perú. Si bien la empresa realiza el cobro a través del efectivo y transferencia bancaria, en este último surgen múltiples problemas para identificar qué clientes fueron los que realizaron el pago. Los riesgos de este problema son los siguientes:

- No imprimir el reporte bancario a tiempo. El reporte bancario que figura en la página de la entidad bancaria solo registra de manera detalla las últimas 22 transferencias

aproximadamente. De realizarse un número mayor de transferencias, ciertos pagos realizados no podrán ser detectados en dicho reporte.

Actualización de horarios

El proceso de actualización de horarios (Ver Anexo W) está compuesto principalmente por la interacción entre el asistente administrativo y el terapeuta, quien señala su disponibilidad semanal, la cual debe ser comunicada por lo menos 3 semanas antes en caso de modificación. Los riesgos son los siguientes:

- La comunicación con menos de 3 semanas de anticipación de cambios en sus horarios.
- Fallas en la impresora.
- No actualizar el file de citas y horarios de los terapeutas.

Desarrollo del Triage

Si bien las actividades del proceso de Desarrollo del Triage están comunicadas de manera verbal por parte del director del centro, existe una inadecuada asignación al responsable o encargado de estos. El responsable de este proceso es el interno, quien es una persona en formación educativa de pre grado, por lo que puede presentar algunas deficiencias en sus análisis. Asimismo, es el primer contacto con el cliente con un profesional en terapias y evaluaciones, por ello es muy importante generar una buena impresión. (Ver Anexo X)

En conclusión se pueda observar como los procesos de EOS Perú añaden valor, plasmados en la cadena de valor (Ver Anexo Y), sin embargo, las actividades que conforman estos procesos presentan múltiples riesgos. Estos no cuentan con un plan de mitigación adecuado que reduzca los riesgos que afectan a la ejecución de los procesos. Asimismo, con la incorporación de productos y software tecnológicos como intercomunicadores, Excel, entre otros, los procesos se pueden simplificar y convirtiéndose en más efectivos.

3.4.3. Horario de atención

El horario de atención es de lunes a viernes de 9:00 a.m. a 09:00 p.m. y los sábados de 9:00 a.m. a 1:00 p.m. No obstante, el horario para los diagnósticos y terapias están subordinados a la disponibilidad de los especialistas, quienes suelen estar disponibles en

horarios entre las 2:00 p.m a 7:00 p.m. dependiendo de la cantidad de citas que tengan programadas. Asimismo de 9:00 a.m. a 12:20 pm se realiza el programa MUNDO TEA⁸.

Por otro lado, el horario de las jornadas de capacitación y perfeccionamiento está de acuerdo a la programación del mismo los cuales suelen ser de 6:00 p.m. a 9:00 p.m. Asimismo, en la temporada de verano se suelen ofrecer cursos de especialización en los horarios de 9:00 a.m. a 12:00 p.m., 3:00 p.m. a 6:00 p.m y 6:00 p.m. a 9:00 pm.

Tabla 9: Horarios de atención EOS Perú.

Servicio	Horario	
	Lunes a Viernes	Sábados
Evaluación y Terapia	14:00 a.m. a 19:45 p.m. Refrigerio: 1:10 a 2:00 pm	9:00 a.m. a 13:00 p.m.
Capacitación y Perfeccionamiento	9:00 a.m. a 12:00 p.m. (Verano) 3:00 p.m. a 18:00 p.m.(Verano) 6:00 p.m. a 21:00 p.m. (resto del año)	9:00 a.m. a 13:00 p.m.

3.4.4. Distribución de las Instalaciones

“Una buena distribución de la fábrica (o la oficina) puede proporcionar una verdadera ventaja competitiva porque facilita los procesos de flujo de materiales e información.” (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009, p. 240). Si bien es cierto que una adecuada distribución suele generar una ventaja competitiva en algunas compañías, estas suelen caracterizarse por el uso intensivo de maquinaria, inventario, materiales, entre otros. A diferencia de otras industrias, las ventajas competitivas obtenidas de una adecuada distribución de las instalaciones en la industria de salud es limitada, aun así es importante analizarla y detectar las oportunidades de mejora.

EOS Perú posee un solo local que cuenta con 200 m² y tres niveles construidos⁹. La distribución de los niveles son las siguientes:

⁸ Programa especializado para niños con autismo detectados a temprana edad. Presenta horario de lunes a viernes de 9:00 am a 12:00 pm

⁹ Solo se tomaran 2 niveles puesto que el nivel 3 solo es considerado como azotea.

Tabla 10: Descripción de niveles

Primer Nivel	Segundo Nivel
<ul style="list-style-type: none"> • Recepción • Sala de espera • 2 baños • Auditorio • Mini cocina (solo un microondas y una refrigeradora) • Consultorio con lavamanos • Consultorio / Oficina de la administradora • Oficina del Directo 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 baños • 3 consultorios simples (sin lavamanos) • Consultorio con lavamanos • Aula para Mundo TEA (consultorio más amplio que los demás donde se brinda atención a niños con problemas de autismo) • Aula de psicomotricidad (consultorio amplio con el piso y paredes acolchonados, con puffs y pelotas grandes acolchonadas).

Adaptado de: Plano EOS Perú (Anexo Z)

3.4.5. Capacidad y Utilización

Las instalaciones de EOS Perú cuentan con 8 consultorios, incluyendo a la oficina de la administradora que ha sido adaptada como un consultorio adicional, el aula de psicomotricidad (incluye consultorio) y el aula del MUNDO TEA (es usado como consultorio por las tardes).

A través del file de citas y horarios de los terapeutas del 2014 y del registro de liquidaciones se identificaron el total de evaluaciones y terapias realizadas.

Tabla 11: Número de citas por mes

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agst	Sept	Oct	Nov	Dic	Prom
Evaluación y Terapia	357	362	324	346	482	390	358	400	460	467	440	297	390
Disponibilidad programada ¹⁰	841	654	657	613	521	507	627	626	521	569	497	439	589
Capacidad máxima de la infraestructura ¹¹ (**)	1360	1360	1360	1360	1360	1360	1360	1360	1360	1360	1360	1360	1360
Utilización	42%	55%	49%	56%	93%	77%	57%	64%	88%	82%	88%	68%	68%
Utilización máxima de la infraestructura	26%	27%	24%	25%	35%	29%	26%	29%	34%	34%	32%	22%	29%

Se puede apreciar que en promedio se utiliza un 68% de la capacidad instalada considerando la disponibilidad de los terapeutas y sus consultorios asignados. Asimismo, la infraestructura presenta una oportunidad de crecimiento sin necesidad de aperturar un nuevo local.

¹⁰ Basado en la disponibilidad de los terapeutas.

¹¹ Incluye los 8 consultorios.

Por otro lado, la empresa cuenta con 1 auditorio con capacidad de hasta 34 alumnos, el cual es utilizado para realizar las jornadas de capacitación y perfeccionamiento.

Tabla 12: Número de cursos por mes

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agst	Sept	Oct	Nov	Dic	Prom
Alumnado Promedio por clase	22	13	18	-	14	15	15	16	17	17	-	-	16
Capacidad del auditorio	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Utilización por clase	64%	40%	52%	0%	41%	44%	44%	47%	50%	50%	0%	0%	48%
Sesiones de horas dictadas ¹²	20	26	22	0	25	26	26	26	26	23	0	0	18
Capacidad máxima de sesiones	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Utilización total	77%	100%	85%	0%	96%	100%	100%	100%	100%	88%	0%	0%	71%

Se puede apreciar en la tabla anterior que aún existe una capacidad disponible no utilizada, ya que, en promedio cada curso tiene 16 alumnos, es decir, se utiliza un 48% del salón. Asimismo, la oferta que ofrece EOS Perú al mercado es limitada en los meses de enero, febrero, marzo, octubre, noviembre y diciembre, por ello ante la creciente demanda es posible ofrecer mayor cantidad de cursos al mercado sin la necesidad de construir o expandirse a un nuevo auditorio. No obstante, durante los meses de mayo, junio, julio y agosto la cantidad de sesiones ofrecidas está al 100%, por ello es muy importante seleccionar y realizar la campaña de los cursos que se van ejecutar, ya que, ello influirá directamente en la cantidad del alumnado atraído.

3.5. Recursos Humanos

3.5.1. Estructura Organizacional

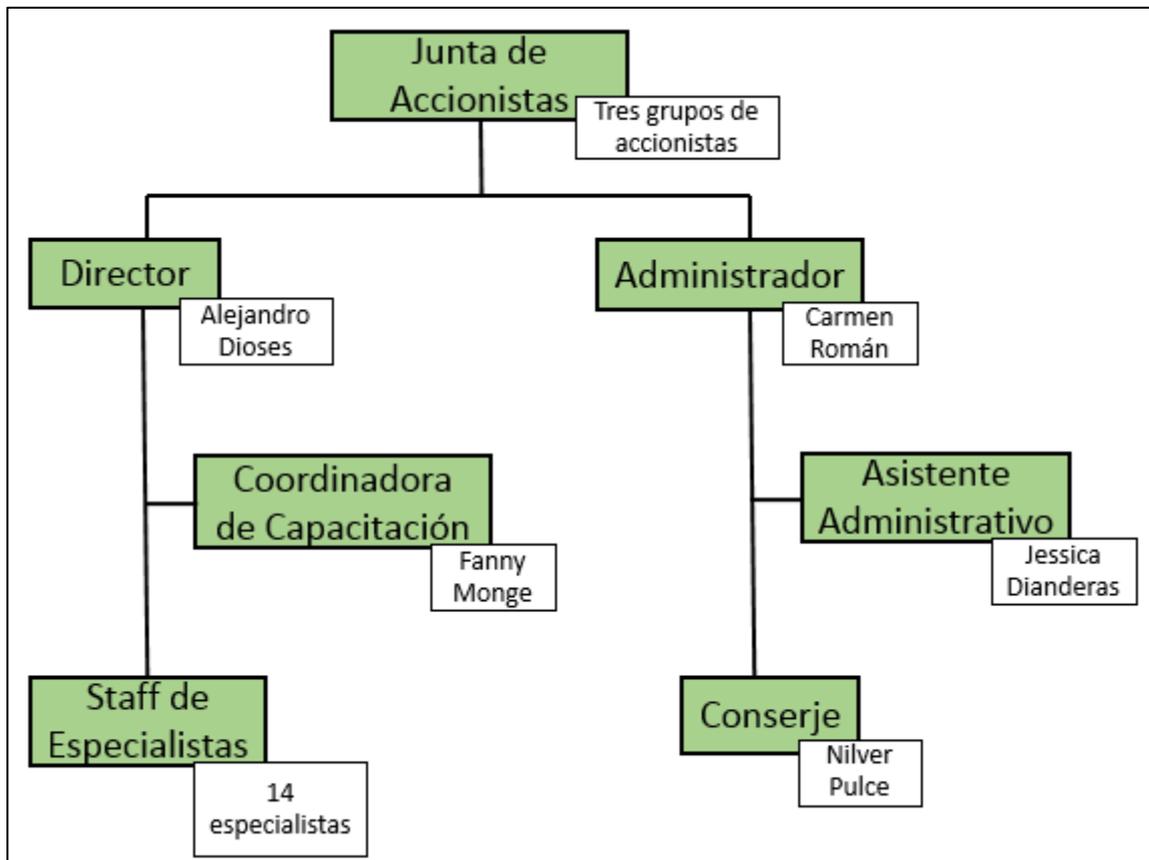
a. Organigrama

EOS Perú no cuenta con un organigrama visible y debidamente estructurado. El siguiente organigrama fue facilitado por la administradora, Carmen Román, quien lo elaboró de manera personal para exponerlo a la junta de accionistas cuando se creó la

¹² Cada sesión es de 3 horas de lunes a viernes y el sábado es de 4 horas.

empresa. A efectos del presente análisis, se han actualizado los nombres de las personas que se desempeñan en cada puesto.

Figura 7: Organigrama EOS Perú



Adaptado de Carmen Román (comunicación personal, 22 de febrero, 2015),

Descripción y perfil de puestos

Acorde con Chiavenato, “la descripción y el análisis de los puestos son como mapas del trabajo que se desempeña en la organización” (Chiavenato, 2009, p. 228). La descripción de puestos es una herramienta fundamental ya que le permite a la empresa contar con un adecuado sistema de gestión de personal, además de desarrollar políticas y prácticas para el buen desempeño organizacional. De igual forma, es la base para un correcto proceso de reclutamiento y selección, así como para el desarrollo de un sistema de capacitación y evaluación del desempeño.

Dentro del manejo organizacional de EOS Perú no existe una correcta delimitación de funciones. Si bien los trabajadores contaban con funciones detalladas cuando la empresa inició sus operaciones, el crecimiento orgánico que ha venido atravesando y el consecuente

aumento de la carga laboral han generado una desnaturalización de las mismas. A la fecha no existe un “Manual de Operaciones y Funciones” de la empresa por lo que la siguiente descripción de puestos fue obtenida gracias a la investigación cualitativa (observación y entrevistas a cada responsable). Esta descripción de puestos, así como los perfiles requeridos para cada puesto, se encuentran detallados en los Anexos AA y AB.

Director – Alejandro Dioses. Horario de trabajo: Indefinido

La labor del Director es velar por el correcto desarrollo de la parte institucional de la empresa. Esto abarca la dirección de los cuatro departamentos estructurados dentro de la empresa, los cuales son “Evaluación y terapia”, “Capacitación y perfeccionamiento”, “Asesoramiento psicopedagógico” e “Investigación e innovación psicopedagógica”. De igual forma, se encarga de alinear los informes de evaluación emitidos por los especialistas y es el máximo representante de EOS Perú en cualquier evento o presentación.

Administradora – Carmen Román. Horario de trabajo: Indefinido - 65 horas mensuales.

La labor de la administración se centra en la toma de decisiones y la planeación estratégica del negocio. Su nivel de decisión abarca la adquisición de bienes y servicios para la organización, así como gestionar las compensaciones y manejo de la tesorería. Sus funciones involucran un trabajo reflejado en el interior de la empresa brindando apoyo logístico al Director y supervisando el correcto desempeño del personal.

Psicóloga / evaluadora / Coordinadora de Capacitación – Fanny Monge.
Horario de trabajo: Indefinido

El puesto fue implementado en el 2014 como un apoyo directo al Director de EOS Perú. Su principal responsabilidad es la toma de evaluaciones a los pacientes que se atienden por primera vez en el instituto. Asimismo, colabora con el proceso de terapias dependiendo de la disponibilidad del resto de especialistas y realiza labores de investigación bajo la supervisión del Director.

Asistente administrativo / Recepción – Jessica Dianderas. Horario de trabajo: L-V: 9 a.m. a 5:30 p.m., S: 9 a.m. a 1 p.m.

Responsable del manejo operativo en el área de administración. Es la primera persona en entrar en contacto con el cliente ya que se encuentra a cargo de la recepción en mostrador y a través de llamadas telefónicas. Asimismo, es el vínculo entre los especialistas y la administración ya que recibe las solicitudes y da solución a los problemas que se puedan presentar durante el transcurso de las operaciones diarias.

Conserje – Nilver Pulce. Horario de trabajo: L-V: 2:00 p.m. a 9:00 p.m.; S: 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Responsable de la logística, organización y mantenimiento de las instalaciones, así como realizar funciones de apoyo al área administrativa. En ausencia de la asistente administrativa, ejerce algunas de las funciones de recepción como atención de consultas, cobranza y programación de citas. Finalmente, realiza labores de diseño gráfico a solicitud de la administración.

Si bien Nilver realiza sus funciones en la tarde, ante eventualidades o emergencias también puede realizar labores en la mañana ya que en ese horario se encuentra laborando en Ediciones Libro Amigo.

3.5.2. Reclutamiento y selección

La planilla de EOS Perú no ha sufrido modificaciones significativas desde que inició funciones salvo la contratación de Fanny Monge, que como se mencionó en el apartado anterior, fue realizada con fines estratégicos ya que se necesitaba la colaboración de un especialista que pueda dar soporte a las funciones del Director. La toma de decisión para el proceso de contratación de personal proviene del Director y la administradora, previa notificación a EOS España.

Si bien no existe un vínculo laboral entre los terapeutas y EOS Perú, si existen filtros para la elección de estos especialistas que laborarán bajo la modalidad de recibos por honorarios. Según Alejandro Dioses (comunicación personal, 16 de mayo, 2015), el 80% de los terapeutas que colaboran con el Instituto provienen de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, específicamente egresados de la rama de la psicología educativa y es que Alejandro, además de realizar sus funciones como Director de EOS Perú, es Docente Principal de dicha universidad. Esto le permite tener acceso a la base de datos de egresados e incluso ofrecer prácticas pre profesionales a sus propios estudiantes. Dentro de este universo de profesionales, el Director escoge a aquellos cuyas metodologías o especialidades están acordes con las necesidades del Instituto y les ofrece la posibilidad de trabajar con EOS Perú.

Otro factor que se considera en la elección de terapeutas es si estos realizan labores de docencia en entidades educativas. Acorde con el Director (comunicación personal, 16 de mayo, 2015), estos profesionales cuentan con un valor agregado ya que suelen estar más actualizados y con conocimientos teóricos más amplios, a diferencia de los profesionales

netamente dedicados a la evaluación y terapia quienes no necesariamente tienen ese nivel de actualización.

3.5.3. Capacitación

EOS Perú no cuenta con un proceso de capacitación establecido para su personal, sin embargo se han implementado medidas con el fin de ahorrar costos y mejorar la calidad del servicio. En el caso del conserje, se detectó que contaba con interés en temas de informática por lo que se le brindó la oportunidad de llevar un curso de diseño gráfico y páginas web. Gracias a esto, se implementó en sus funciones el diseño y actualización de la página web de EOS Perú, así como el diseño de la publicidad (banners, afiches, entre otros), servicios que antes eran tercerizados.

En el caso de los terapeutas, ellos cuentan con acceso gratuito a cualquier curso, taller o jornada ofrecido tanto por EOS Perú como por Ediciones Libro Amigo, previa coordinación con la administración para asegurar la disponibilidad de vacantes. De igual forma, este acceso está condicionado a que el especialista se encuentre laborando en EOS Perú en el mismo periodo ya que, al no existir un vínculo laboral, no son permanentes y muchos de ellos optan por trabajar en otras instituciones o centros por temporadas.

3.5.4. Compensaciones

Todos los trabajadores del área administrativa de EOS Perú se encuentran en planilla con los beneficios de ley. Por políticas de la empresa, se realiza un único pago mensual a fin de mes, sin embargo, es usual otorgar “adelantos” a solicitud de los colaboradores.

En el caso de los terapeutas, estos reciben un porcentaje por cada terapia o evaluación realizada. Este porcentaje es el 40% de las ventas luego de descontar el I.G.V. por lo que los ingresos de los psicólogos están directamente relacionados con la cantidad de atenciones realizadas en EOS Perú. Asimismo, en el caso de los cursos de especialización, los psicólogos reciben un pago directamente relacionado al número de participantes de dicho curso. A mayor cantidad de participantes, mayor su remuneración.

Todo pago a especialistas se realiza bajo la modalidad de recibos por honorarios pero dado que EOS Perú se encuentra en el Régimen Especial a la Renta, no se encuentra obligada a realizar las retenciones de cuarta categoría (Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, s.f.). Al trabajar bajo la modalidad de recibo por honorarios, los acuerdos con los trabajadores de EOS Perú se cierran de forma verbal, lo

que representa cierta ambigüedad, al momento de validar criterios como tiempo del vínculo con el locador, entre otros.

3.6. Finanzas.

Al iniciar el diagnóstico financiero, es necesario recordar algunos puntos mencionados en capítulos anteriores. En primer lugar EOS Perú es una MYPE ubicada en el régimen especial a la renta. Al encontrarse en este régimen, la empresa nunca tuvo necesidad de llevar una contabilidad completa ya que solo se le solicita contar con Registro de Compras y Ventas. De esta forma, las empresas ubicadas en este régimen solo pagan el 1.5% de sus ingresos netos mensuales como impuesto a la renta. (Ver Anexo AC)

Partiendo de lo anterior, los estados financieros presentados, los cuales incluyen el Balance General y el Estado de Ganancias y Pérdidas (Ver Anexo AD y Anexo AE), fueron elaborados por los integrantes del presente proyecto a partir de los registros de ingresos y egresos entregados por la administradora de EOS Perú. Asimismo, con el fin de evaluar el proyecto, el monto por I.G.V. ha sido descontado de las operaciones realizadas por la empresa.

De acuerdo a Carlos Piñero, Llano y Álvarez (2006) el análisis financiero involucra identificar problemas relacionados con el desequilibrio, inestabilidad, partidas en el balance de corto y largo plazo, ciclos de explotación y de capital de trabajo.

Asimismo, Pedro Rubio (2007) resalta la importancia de la liquidez y la solvencia, las cuales está relacionadas con la capacidad que tiene una empresa para cumplir con las deudas que presenta a corto y largo plazo.

Por otra parte, existen distintos enfoques del análisis financiero los cuales permiten identificar distintos ratios y variaciones, entre ellas se encuentran análisis vertical y horizontal los cuales permiten identificar las variaciones de las principales cuentas del estado de ganancias y pérdidas y del balance general. Asimismo, existen diversos ratios financieros que permiten identificar la situación financiera y contable de una empresa, entre los principales se encuentran los ratios de rentabilidad, liquidez y endeudamiento.

Juan Carrión (2007) define lo siguiente: “El análisis de ratios financieros permite analizar el rendimiento de la empresa en función de sus estados contables (balance y cuenta de resultados) a lo largo del tiempo.

En conclusión, el análisis financiero es importante para poder identificar la situación financiera en la que se encuentra una empresa y poder reconocer las variables principales que afectan a los ingresos y egresos.

3.6.1. Ingresos:

Desde sus inicios, EOS Perú cuenta con un crecimiento empírico pero sostenido. Pese a las deficiencias operativas halladas, la empresa ha aprovechado sus fortalezas, principalmente su cercana relación con Ediciones Libro Amigo, para maximizar su rentabilidad en el tiempo.

Cabe recalcar que para efectos del presente proyecto no se considera el servicio “Asesoramiento Psicopedagógico” debido al mínimo impacto en los ingresos netos anuales. A continuación se presentan los mismos, considerando lo mencionado anteriormente.

Tabla 13: Ingresos por servicio por año.

	2013	<i>Análisis vertical</i>	2014	<i>Análisis vertical</i>	<i>Análisis horizontal</i>
Evaluaciones	53,702	15.28%	109,418	22.70%	103.75%
Terapias	125,057	35.59%	208,677	43.29%	66.87%
Capacitación y Perfeccionamiento	172,656	49.13%	163,995	34.02%	-5.02%
Total	351,414	100.00%	482,090	100.00%	37.19%

Adaptado de Registros de Ingresos y Egresos de EOS Perú (2013 – 2014)

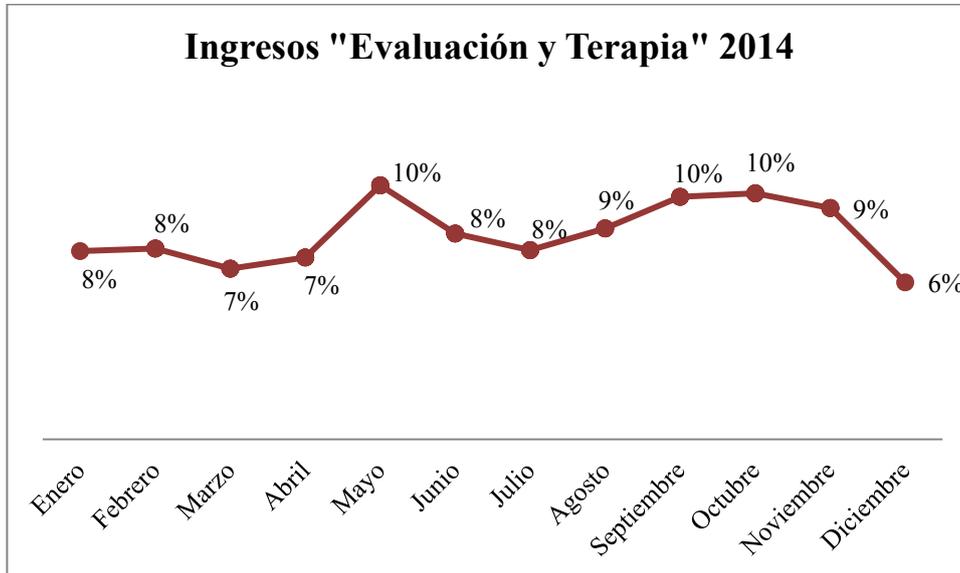
Partiendo de la Tabla anterior, se puede constatar que la mayor cantidad de ingresos provienen del servicio de “Evaluaciones y Terapias”, la cual representan el 66.87% de las ventas totales del 2014. Esto se debe a que en el 2014 los ingresos por evaluaciones y terapias se incrementaron en un 103.75% y 66.87%, respectivamente; no obstante, los ingresos por capacitación y perfeccionamiento decrecieron un 5.02%. Los ingresos por ambos servicios son fundamentales para asegurar la existencia de la empresa, sin embargo, acorde con Carmen Román (comunicación personal, 22 de febrero, 2015), los ingresos obtenidos por evaluaciones y terapias suelen representar alrededor del 67% de las ventas, mientras que los cursos suelen estar alrededor del 33%. Por ello, el año 2013 fue un año particular, ya que los ingresos de los cursos representaron el 49,13% de las ventas.

Por otro lado, al analizar los ingresos mensualmente se detecta una ligera estacionalidad por servicio ofrecido. En el caso de “Evaluación y Terapia”, la información recabada del 2014 muestra que los niveles de ingresos más bajos se ubican en los meses de marzo y diciembre.

De acuerdo con Carmen Román (comunicación personal, 22 de febrero, 2015), la caída de ingresos en dichos meses es usual ya que están asociados al inicio y fin del calendario escolar. Al inicio del calendario escolar, los padres o apoderados de los niños

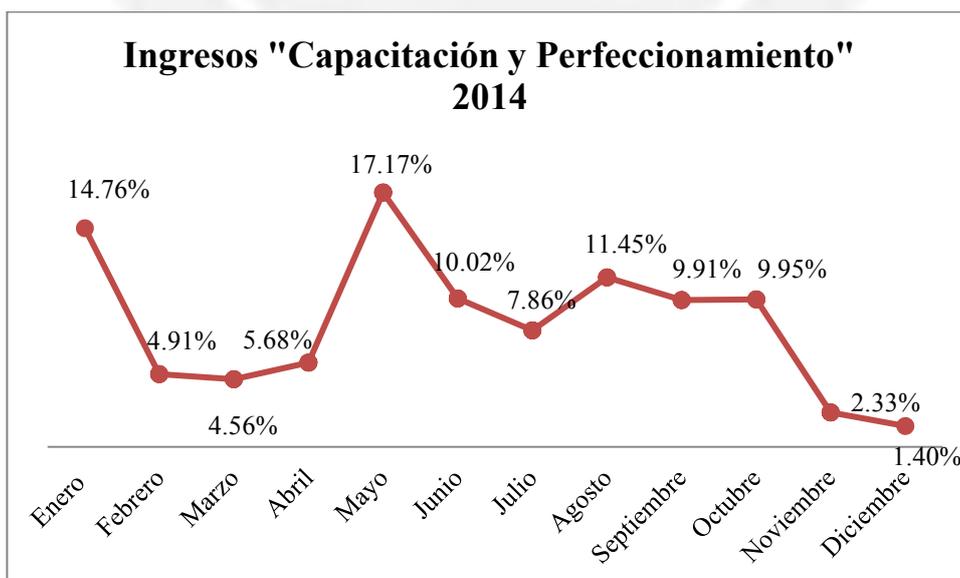
cuentan con otras prioridades y gastos como la matrícula y útiles escolares, mientras que en el mes de diciembre existe una pérdida de interés ante la llegada de las fiestas navideñas y vacaciones escolares.

Figura 8: Ingreso por Evaluación y Terapia



En el caso del servicio de “Capacitación y Perfeccionamiento” presenta una estacionalidad más marcada de los ingresos, ya que EOS Perú no ofrece cursos de actualización todos los meses del año. Durante los meses de abril, noviembre y diciembre no se ofrecen cursos, sin embargo, se continúa con la cobranza de algunos cursos pasados y se realiza el cobro de inscripción a los estudiantes que desean matricularse con anticipación.

Figura 9: Ingresos por Capacitación y Perfeccionamiento.



3.6.2. Egresos

Los costos directos más altos en los que incurre EOS Perú son el costo por servicios brindado por los especialistas y el gasto de planilla. Como se mencionó con anterioridad, para el servicio de “Evaluaciones y Terapias”, los especialistas reciben el 40% del precio descontando el I.G.V., mientras que los gastos de planilla están compuestos por la remuneración que recibe el Director, Coordinador de Capacitación, Administrador, Asistente Administrativo y Conserje. A continuación se presentan la composición de los egresos 2013 y 2014.

Tabla 14: Egresos anuales 2013 - 2014

	2013	Análisis vertical	2014	Análisis vertical	Análisis horizontal
Costo de ventas: Evaluaciones	21,679	6.17%	44,175	9.16%	103.77%
Costo de ventas: Terapias	50,484	14.37%	83,879	17.40%	66.15%
Costo de ventas: Capacitación y Perfeccionamiento	58,242	16.57%	76,231	15.81%	30.89%
Gastos de Administración	155,628	44.29%	193,321	40.10%	24.22%
Gastos de Ventas	8,370	2.38%	10,525	2.18%	25.74%
Gastos financieros	870	0.25%	983	0.20%	12.99%
Impuestos (1.5% de ventas)	5,271	1.50%	7,231	1.50%	37.19%
Total	300,544	85.52%	416,346	86.36%	38.53%

Adaptado de Registro de Ingresos y Egresos (2013 – 2014)

De acuerdo a la Tabla 14, se puede observar que los egresos más representativos del 2014 son generados por el servicio de “Evaluación y Terapias”, el cual se debe al incremento de evaluaciones y terapias que se han realizado en el 2014. Por otra parte, los gastos administrativos se incrementaron en un 24.22% en el 2014 debido a que en dicho año empezó a laborar la Coordinadora de Capacitación.

Por otro lado, los costos de los cursos de actualización se han incrementado en un 30.89% a pesar que los ingresos por este servicio decrecieron en un 5.02%. La diferencia se debe a los incrementos de pagos a los docentes. Cabe mencionar que a diferencia de las terapias y evaluaciones donde hay un costo de ventas fijo (40%), en los cursos de actualización se negocia con el docente y el pago varía dependiendo del nivel de estudios que tenga el expositor, el tema escogido y la cantidad de alumnos inscritos en el curso.

3.6.3. Indicadores financieros

a. Indicadores de rentabilidad

- ROE (Return on Equity)

Este indicador permite medir el rendimiento de capital invertido por los accionistas. En el caso de EOS Perú, al 2013 y 2014 el ROE fue de 6.25% (ver anexo M) y 7.47%, respectivamente. El incremento se explica principalmente por el aumento de evaluaciones y terapias realizadas en el 2014. De igual forma, este bajo porcentaje se debe a que la inversión en su totalidad fue realizada con capital propio, característica propia de las MYPES.

- ROA (Return on Assets)

Este indicador permite medir el rendimiento obtenido por los activos de operación después de impuestos, sin importar la estructura de financiamiento. En el caso de EOS Perú, al 2013 y 2014 el ROA fue de 6.19% y 7.38%, un ratio muy similar al ROE, ya que la estructura de financiamiento fue realizada con capital propio. El incremento también se debe principalmente a la mayor cantidad de evaluaciones y terapias sin la necesidad de realizar una inversión grande en CAPEX.

- Rentabilidad por tipo de servicio

La rentabilidad por tipo de servicio está determinada por el porcentaje de utilidad bruta respecto a las ventas netas por tipo de servicio. En el caso de las evaluaciones y terapias, se cuenta con una rentabilidad de aproximadamente 60% debido a que los especialistas reciben un 40% de comisión. En cambio, la rentabilidad obtenida del rubro de “Capacitación y Perfeccionamiento” presenta mayor variabilidad debido a que su costo de ventas está relacionado a las negociaciones entre el docente y EOS Perú. En el año 2013, la rentabilidad fue de 66% mientras que en el 2014 fue de 54%.

b. Indicadores de liquidez y endeudamiento

Dentro de las políticas de EOS Perú, existe una alta aversión al endeudamiento ya sea a corto o largo plazo. Es por ello que toda inversión es realizada con capital propio y cualquier adquisición es cancelada al contado. De igual forma, al recibir el pago de sus servicios al contado, cuenta con un alto nivel de liquidez independientemente del resto de variables.

c. Margen bruto, EBITDA y Margen Neto

Los ratios financieros están compuestos por el margen que el costo de ventas, utilidad bruta, EBIT, EBTIDA, utilidad antes de impuestos y utilidad neta representan de las ventas totales en un año específico. A continuación se exponen los ratios financieros de EOS Perú en el 2013 y 2014.

Tabla 15: Ratios Financieros

	2013	%	2014	%
Ventas totales	S/. 351,414	100.00%	S/. 482,090	100.00%
Costo de ventas totales	S/. 130,405	37.11%	S/. 204,286	42.37%
Utilidad Bruta	S/. 221,010	62.89%	S/. 277,805	57.63%
EBIT	S/. 57,011	16.22%	S/. 73,959	15.34%
EBITDA	S/. 82,332	23.43%	S/. 99,479	20.63%
Utilidad antes de impuestos	S/. 56,141	15.98%	S/. 72,976	15.14%
Utilidad Neta	S/. 50,870	14.48%	S/. 65,744	13.64%

- Margen Bruto

Este indicador permite medir identificar el costo asociado a una unidad vendida. En el caso de EOS Perú, al 2013 y 2014 el margen bruto fue de 62.89% y 57.63%, respectivamente, generándose una reducción de 5.27% en el 2014 debido principalmente al incremento en los costos de los docentes para los cursos de actualización.

- EBITDA

Este indicador permite identificar y reconocer si la empresa opera de manera adecuada independientemente de su estructura de capital. En el caso de EOS Perú, al 2013 el margen operativo fue de 23.43% mientras que al 2014 fue de 20.63%. Esto se explica en el aumento de los gastos administrativos en 24.22% entre los años 2013 y 2014 generado principalmente por el ingreso Fanny Monge como Coordinador de Capacitación a EOS Perú.

- Margen Neto

Este indicador permite medir el beneficio neto sobre el total de los ingresos. En el caso de EOS Perú, al 2013 el margen neto fue de 14.48% mientras que al 2014 fue de 13.64%. Ante la ausencia de ingresos y gastos financieros significativos, la reducción se explica con el mismo motivo que en el margen operativo y por un ligero incremento en la depreciación del periodo del 2014.

CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE MEJORA

Si bien EOS Perú ha contado con un crecimiento sostenido desde su fundación, la ausencia de herramientas de gestión ha generado la aparición de diversas limitaciones dentro de sus operaciones diarias que si bien en un inicio no eran tan notorias, se hicieron más visibles con el pasar del tiempo y de la mano con el crecimiento empírico de la empresa.

No obstante el diagnóstico permitió no solo encontrar problemas sino también aspectos positivos que han permitido el crecimiento del negocio y que es necesario reforzar para continuar con el desarrollo del negocio buscando optimizar su posición alcanzada, los recursos disponibles y la red de relaciones construida.

Partiendo de esta premisa, es necesario resaltar una serie de variables que han permitido dicho crecimiento y que son parte de la identidad de EOS Perú pero que a su vez, se han convertido en barreras que impiden su correcto desarrollo empresarial. El primer punto a destacar es el hecho de que EOS Perú es la continuación de un emprendimiento familiar que inició con la creación de Ediciones Libro Amigo. No solo comparten una misma línea gerencial, representada por Carmen Román, sino que desde su fundación, EOS Perú ha recibido el *know how*, apoyo financiero y apoyo logístico de Ediciones Libro Amigo.

Por otra parte, la influencia y el respaldo de la marca EOS otorgada por el “Instituto de Orientación Psicológica - EOS” de España fueron fundamentales para potenciar el crecimiento de los primeros años. Como se mencionó en el primer capítulo, la marca EOS cuenta con un alto nivel de recordación en el Perú gracias a la comercialización de sus publicaciones relacionadas a la psicología educativa. De igual forma, los aportes académicos y el *feedback* que ofrece un instituto psicológico con presencia internacional es un respaldo con el que no cuenta ningún otro centro o instituto psicológico del Perú.

En suma, EOS Perú es el resultado de estas dos vertientes que han permitido un desarrollo cortoplacista pero efectivo en la organización. Lamentablemente, esto ha generado que no cuente con una gestión estratégica de las operaciones. A la fecha, EOS Perú no cuenta con un plan estratégico que se extienda más allá de los beneficios económicos a los socios concurrentes en el corto plazo.

Un ejemplo claro de ello es la cada vez mayor relevancia que viene recibiendo el servicio de “Capacitación y Perfeccionamiento”. Pese a que EOS Perú fue fundado con la finalidad de ofrecer evaluaciones y terapias, la creciente acogida y los mayores márgenes de ganancia que ofrecen los cursos de actualización han generado una distorsión de la misión

inicial de la organización, llegando al punto de enfocar sus campañas de marketing solo en dicho servicio.

A modo de resumen, EOS Perú se encuentra en un punto crucial para su maduración empresarial. Su creciente volumen de ventas, el posicionamiento de su marca en el mercado, entre otros factores la han convertido en una empresa con la necesidad de evolucionar, dejando de lado las limitaciones que le impone el ser catalogada como una micro empresa en el régimen especial de la renta.

En base a ello, se plantea un plan de desarrollo organizacional, acorde con las necesidades del negocio. Para ello, se tomó en cuenta la estructura por áreas presentada en el diagnóstico las cuales abarcan: Propuestas de mejora en Lineamientos estratégicos, Propuesta de mejora en Marketing y Ventas, Propuestas de mejora en Operaciones, Propuestas de mejora en Recursos Humanos y Propuestas de mejora en Finanzas.

1. Propuesta de mejora - Lineamientos estratégicos:

Concluido el diagnóstico, en primer término se evaluó la misión y visión pues estas no plasman las ideas ni objetivos que los directivos de EOS Perú desean para la institución. Asimismo, se añadirán principios los cuales deberán alinearse en todo el staff de EOS Perú para mostrar identidad integral, comunicada por el director y la administradora, replicando lo realizado en España.

Según Miguel Martínez (comunicación personal, 18 de mayo, 2015), la mayor diferencia que tiene EOS España del resto de centros españoles es que, desde su fundación en 1969, sus psicólogos trabajan bajo el enfoque de no atender a los “niños problemas” sino de atender los “problemas de los niños”. Esta premisa se basa en la idea de solucionar los problemas de sus pacientes a través de terapias integrales que les permitan mejorar su calidad de vida. Acorde con estas ideas se plantean las siguientes modificaciones en la misión y visión.

1.1. Misión

Tabla 16: Misión

ACTUAL	PROPUESTA
EOS es una institución con el objetivo de cambiar la calidad de vida de clientes con problemas psicopedagógicos, mediante los servicios de evaluación, diagnóstico y tratamiento. Asimismo brindar asesoramiento psicológico a instituciones educativas y afines; investigar y publicar material referente a este campo, además de desarrollar y promocionar cursos y conferencias con el objetivo de capacitar y actualizar a los profesionales de este rubro.	Somos una institución orientada a compartir y aplicar herramientas psicopedagógicas orientadas a satisfacer las diversas necesidades humanas relacionadas con el aprendizaje que presenta nuestros clientes de tal modo que logren superar sus dificultades con éxito e incrementar sus conocimientos.

1.2. Visión

Tabla 17: Visión

ACTUAL	PROPUESTA
Ser la mejor institución de servicio psicopedagógico del Perú, con el respaldo de EOS España, mejorando el servicio constantemente y la satisfacción de los usuarios.	Ser reconocidos como el Centro de referencia en psicopedagogía en Lima Metropolitana al año 2020, convirtiéndonos en una entidad de especialización en el campo de las dificultades de lenguaje, aprendizaje, psicología y psicomotricidad.

1.3. Objetivos Estratégicos

- Incrementar la cantidad de clientes en un 10%.
- Reducir tiempos de espera en un 20% a través de la agilización y sistematización de procesos.
- Fortalecer las habilidades y capacidades del personal administrativo.
- Disminuir los costos de los insumos y materiales en un 10%.
- Proporcionar soluciones a las necesidades específicas de los clientes.

1.4. Balanced Scorecard

Tabla 18: Balanced Score Card

ASPECTO	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
PROCESOS	Adecuado proceso de recepción y atención	# de reclamos al mes	100% de reclamos solucionados al mes	Difundir la priorización de satisfacción del cliente.
	Efectividad de terapias	# de clientes satisfechos / total de clientes	100% de clientes satisfechos	Encuestas de satisfacción a padres de familia
PERSONAL	Aumento de personal capacitado	# de capacitaciones por mes	1 capacitación por grupo de especialistas	Integración de especialistas según especialidad.
	Cultura de satisfacción del cliente	# de personal que prioriza el cliente/ total de personal	100% de personal prioriza la satisfacción del cliente	Usar la estrategia de cliente incógnito.
	Baja rotación de psicólogos	# de personal que migra por año	90% de psicólogos permanecen en la empresa	Encuestas de satisfacción incógnito a todo el personal
CLIENTES	Mayor cantidad de clientes por servicio	# de clientes actuales por servicio anual	5% de crecimiento vs año anterior	Seguimiento y fidelización de clientes.
	Baja deserción de evaluación y terapia	# de desertores en evaluación y terapia	# clientes retirados / # Total de clientes < 15%	Envío de correos y llamadas telefónicas
FINANCIERA	Eficiencia en costos	Costo de Ventas/ Ventas	Costo de ventas ≤ 40% de Ventas	Análisis a detalle de costos
	Mayor EBITDA	Margen EBITDA	EBITDA > 25%	Premiación a los mejores empleados del mes.

1.5. Marca registrada:

Si bien EOS tiene sedes en España, Chile y Perú, cada país debería presentar un registro de marca EOS, tanto por el logo y el nombre, lo que implica fuentes de texto y colores. Para el caso específico de Perú, este aún no se tiene registrado puesto que se han priorizado otras actividades. Sin embargo, este registro debería darse para mantener el estándar de criterios legales que simboliza EOS a nivel de cada país, además de poder sumar un valor intangible a la organización, evitando el uso inadecuado de la marca y sus derivados. (Ver Anexo AF).

Culminado este proceso, EOS Perú se verá beneficiada con el cobro de regalías en caso de que su marca sea usada en el país para algún evento promocional o para tener el respaldo en una publicación o curso, asimismo se verán amparadas bajo leyes peruanas que promueven el derecho de propiedad intelectual.

2. Marketing y Ventas

A la fecha, EOS Perú realiza actividades que deben de continuarse debido a su alta efectividad. Ejemplo de ello son los afiches y volantes que distribuyen a través de su base de datos y con el apoyo de Ediciones Libro Amigo (Ver Anexo AG) A continuación se detallan dichas actividades con las respectivas propuestas de mejora.

- Redes sociales (Facebook): EOS Perú ocupa el tercer lugar dentro de los principales centros e institutos especializados (en cuanto tamaño, especialidades y preferencia).

A través de este canal, es factible compartir enlaces o noticias de interés relacionados a psicología, como realizan otros centros como Lerner & Gagliuffi e IMLA y no limitarse a promocionar los cursos de actualización del servicio “Capacitación y Perfeccionamiento”. De acuerdo a los resultados de las encuestas, el 38% de asistentes a cursos, se entera del mismo por medio de redes sociales, lo que demuestra el gran interés del público por encontrar información en el Facebook de EOS Perú. (Ver Anexo AH)

- Página Web: Este medio es una de las principales fuentes de información donde se detallan los servicios de EOS Perú. Sin embargo, es factible implementar enlaces directos en los que los clientes puedan registrar sus pagos, facilitando el registro de participantes de los cursos e identificación de abonos. Partiendo de las encuestas realizadas, el 19% del público que asiste a los cursos, se entera del mismo por medio por la web; por lo que no debería descuidarse la actualización de esta en diversos temas. (Ver Anexo AH).

Sin embargo, se identificó la ausencia de un plan de marketing enfocado en el servicio “Evaluación y terapia”. Como se mencionó en el diagnóstico, la creciente acogida del servicio “Capacitación y perfeccionamiento” ha generado que todas las actividades de marketing estén enfocadas en dicho servicio.

Dadas estas circunstancias, es necesario continuar con las actividades que vienen realizándose y que complementan la labor de la organización, pero agregando nuevas iniciativas que refuercen la posición de EOS Perú como consultorio psicopedagógico en el mercado. A continuación se presentan una serie de estrategias enfocadas en el servicio de “Evaluación y terapia”.

2.1. Estrategia de Pre Venta.

- Presentación en colegios.

Según Luis Miguel Gonzáles (comunicación personal, 21 de julio, 2015) y Michel Escobar del Rio, indican que la gran mayoría de padres de familia acuden a centros especializados en psicopedagogía o psicología general, por recomendación del psicólogo del colegio al cual su niño acude. Asimismo, acorde con el análisis de las historias clínicas facilitadas por EOS Perú, se pudo obtener que el 29% de padres de familia asisten al centro por recomendación del psicólogo del colegio y el 10% por recomendación del docente. (Ver Anexo AI)

En base a esta información, se recomienda realizar presentaciones y charlas en colegios, en los cuales se expongan temas de interés para las instituciones educativas pero que tengan la finalidad de captar la atención de los psicólogos y docentes.

Para que los temas expuestos sean de interés, deben de ofrecer información valiosa y no limitarse a promocionar el Instituto. Acorde con María La Rosa Cormack (comunicación personal, 23 de abril, 2015), en la actualidad los psicólogos cuentan con las herramientas para poder identificar y brindar ayuda a niños con problemas de aprendizaje o lenguaje. Lamentablemente, los profesores no siempre cuentan con estas herramientas ya que no son parte de su formación como docentes, lo cual conlleva a que su alcance para detectar esta clase de problemas en el aula sea limitado. De igual forma, María Elena Bardales, psicóloga clínica del Hospital Larco Herrera (comunicación personal, 24 de julio, 2015), con conocimientos básicos de psicología, los profesores pueden detectar algunas problemáticas de los niños y así derivarlos a los psicólogos.

Esta propuesta fue conversada con el Director de EOS Perú, Alejandro Dioses, (comunicación personal, 16 de abril, 2015) el cual mostró su interés y comentó la facilidad que tendría EOS Perú para gestionar estas charlas ya que cuentan con el *expertise* de los cursos de actualización que realizan constantemente. A través de ellas, es factible ofrecer herramientas básicas que permitan una detección temprana de problemas y EOS Perú ofrecería sus servicios como la solución de dichos problemas.

Para medir el impacto de esta propuesta, se realizaron encuestas a profesores y psicólogos de colegios a través de la base de datos de Ediciones Libro Amigo. Los resultados se exponen en el Anexo AJ

Esta estrategia contará con los siguientes pasos:

- a. Selección de colegios: los criterios a tener en cuenta para la selección de colegios son cercanía en distrito, infraestructura (datos obtenidos de sus web y observación física) y la pensión mensual que perciben (para este último se consideró un rango de S/. 700.00 a S/. 1,600.00). A efectos del presente análisis, se consideraron los siguientes colegios como meta inicial, para posteriormente evaluar la replicabilidad de la propuesta en otros centros educativos.

Tabla 19: Lista de colegios para presentación

COLEGIO	UBICACIÓN	PENSIÓN
Pio XII	Santiago de Surco	S/. 880
Santa Teresita	Santiago de Surco	S/. 930
Champagnat	Surco	S/. 870
San José de Monterrico	Surco	S/. 800
San José Clunny	Surquillo	S/. 700
Palestra	Santiago de Surco	S/. 950

Adaptado de Grupo Educación para El Futuro. (2015)

b. Propuesta de presentación: Luego de haber identificado los colegios objetivo, se procederá con el envío de cartas de presentación (Ver Anexo AK), además de pactar una cita en donde será necesaria la presencia del Director, Alejandro Dioses, para presentar la propuesta:

- Colocar publicidad de EOS Perú para los distintos servicios que ofrece.
- Ofrecer charlas de capacitación para profesores y psicólogos sobre detección de problemas de aprendizaje en niños y adolescentes en etapa escolar (gratuitos).
- Tener una mayor llegada a los padres de familia a través de los psicólogos de cada colegio. Para ello, invitar a los psicólogos capacitados a recomendar a EOS Perú como centro especializado.¹³
- Elevar el prestigio del colegio con profesores más capacitados y que consideren a EOS Perú como aliado estratégico en pro de mejorar la calidad educativa.

Para esta propuesta se tendrá en cuenta la norma emitida por el Ministerio de Educación que considera que la cantidad de alumnos máxima por salón es de 35, (Ministerio de Educación, 2014)“con la finalidad de asegurar un ambiente adecuado que favorezca, la disciplina, concentración y aprendizaje continuo”. De lo anterior, se esperaría poder negociar y cerrar con las 6 entidades educativas seleccionadas inicialmente.

c. Cronograma de actividades: por último, se presenta un diagrama donde se detallan las fechas de los cursos que se llevaran a cabo y las fechas en las que el personal de EOS Perú podrá acercarse al colegio para colocar material publicitario.

¹³ Suponiendo que exista un staff de psicólogos en estos colegios, con un mínimo de 2 especialistas para todo el colegio.

El objetivo es al tener una mayor llegada en todos los grados de primaria ya que, acorde con la información analizada de EOS Perú, es donde se tiene la mayor cantidad de asistentes por rango de edad (6 a 8 años) (Ver Anexo M)

2.2. Estrategia de Post Venta

- Plan de seguimiento y ausentismo.

- **Evaluación y Terapia:**

Gracias al análisis histórico de las historias clínicas, se detectó que el nivel de ausentismo ocurría a partir de la cuarta visita. Dentro de la data analizada, 79 personas dejaron de asistir por razones desconocidas.

Tabla 20: Número de personas que interrumpen terapia

Número de visitas	Número de personas
1	7
2	19
3	23
4	30

Adaptado de Base de registro de EOS Perú 2010/2014.

En base a ello, se recomienda analizar las fichas de los clientes que presentan menos de 4 visitas en un lapso de 3 meses. Luego de ello, se evaluará la descripción del problema y el número de sesiones en el que pudo tratarse el cliente. Finalmente se propone realizar llamadas telefónicas a dichos pacientes para invitarlos a retomar las terapias e identificar las causas de abandono, seguido de correos no invasivos, de los cuales se puede obtener la información detallada del porqué de la interrupción de la evaluación y/o terapia.

- **Capacitación y Perfeccionamiento:**

Acorde con las encuestas realizadas a los participantes de los distintos cursos actualización de EOS Perú, el 22% de personas no suele asistir a cursos ni diplomados y el 24% lo hace solo 1 vez al año. En base a esta información y acorde con el presupuesto de la empresa, se sugiere un mayor uso del *mailing*, reforzándolo con diseños interactivos y enfocándose en el grupo de participantes que cuenta con un bajo nivel de asistencia a los cursos. (Ver Anexo AF)

Cabe recalcar que el diseño del *mailing*, la selección y envío de correos de clientes serán realizados por Nilver Pulce (parte del staff de EOS Perú), lo que no generará gastos para la organización, puesto que, como se mencionó, Nilver cuenta con conocimientos de programación y diseño que forman parte de su proceso de capacitación.

3. Operaciones.

3.1. Mejorar sistema de pagos. (VISA/Mastercard).

Actualmente, la empresa solo acepta efectivo como medio de pago por lo que se recomienda incrementar las opciones de medios de pago y adquirir el servicio de Visa o Mastercard. Si bien es cierto que el impacto de los terminales electrónicos tiene mayor influencia en unas industrias que en otras, los precios por los servicios que maneja EOS Perú son los suficientemente elevados como para que las facilidades adquiridas por los terminales electrónicos sean considerables.

La adquisición del servicio de Visa presenta un costo de comisión fijo y otro variable, el primero consiste en un pago de S/18 mensual es por el alquiler por el alquiler del terminal y un costo de S/60 por la instalación. El costo variable consiste en un porcentaje del precio de ventas el cual es 3.25% para tarjetas de débito y 4.15% para las de crédito (Zimmermann, 2014).

Si bien es cierto que el costo variable es un importe considerable a tomar en cuenta, se considera que los beneficios esperados por la adquisición del terminal electrónico son superiores al facilitar el pago de los servicios al cliente.

Por último, los terminales electrónicos no solo generan más opciones para los medios de pago sino también suelen agilizar los pagos debido a que evitan trámites engorrosos de cambio de dinero y evita así los problemas de escases de liquidez que surgen cuando hay que realizar la entrega de un vuelto de dinero a un cliente.

3.2. Proceso desarrollo del Triage

Como se mencionó en capítulos anteriores, la primera etapa del servicio “Evaluación y terapia” es el triaje. Esta etapa es desarrollada por un “interno” o practicante ad honorem el cual realiza un primer mapeo del estado del paciente y lo transfiere a un psicólogo de una determinada especialidad, dependiendo de los resultados o hallazgos encontrados.

Si bien cierto que el interno cuenta con fundamentos básicos de la psicopedagogía, su experiencia es limitada por lo que es factible que el diagnóstico inicial no sea certero. Acorde con Carmen Román (comunicación personal, 22 de febrero, 2015), estos errores no son constantes pero generan malestar en los padres de familia ya que implican retrasos en la entrega de informes de evaluación. El retraso surge cuando el interno deriva al paciente a un psicólogo de una especialidad errónea quien, al finalizar la sesión y percatarse que el

problema del paciente no está dentro de su especialidad, lo deriva nuevamente a otro psicólogo para que pueda dar inicio al proceso de manera correcta.

De igual forma, gracias al trabajo de campo realizado, se detectó que los principales centros de Lima ofrecen también la etapa de triaje dentro de su servicio de evaluación pero esta es realizada por psicólogos profesionales o, en algunos casos, por el mismo Director del centro. Un ejemplo de ello son los centros Lerner & Gagliuffi, IMLA y Aletheia Internacional en donde los Directores procuran realizar el primer contacto con el paciente y sus apoderados y, solo en el caso de una limitada disponibilidad de horarios, derivan a sus pacientes con los psicólogos de turno. Por su parte, Alicia Fernández Zúñiga (comunicación personal, 18 de mayo, 2015), indica que ella es la responsable de las entrevistas iniciales con los pacientes.

Por ello, se recomienda que el triaje sea realizado por el Director de EOS Perú. El Doctor Alejandro Dioses es un profesional con vasta experiencia en el campo de la psicopedagogía y muy reconocido en el entorno. Este hecho no sólo garantizaría un mejor diagnóstico, sino que transmitiría confianza al cliente ya que el primer contacto sería realizado por la persona con mayor prestigio en la institución.

Con miras a alcanzar este objetivo, se analizaron las funciones y disponibilidad de horarios del Director y de su asistente, la psicóloga Fanny Mongue. Pese a que Fanny fue contratada como un apoyo al proceso de evaluación y terapias, estos procesos pueden ser realizados por el resto de psicólogos de turno, limitándose solo a la supervisión y permitiéndole tener mayor disponibilidad de tiempo para suplir algunas funciones del Director como la revisión de informes entregados por los especialistas o la designación de los mismos para cada paciente. A su vez, esto permitiría que el Director pueda liderar la etapa de triaje y, en su ausencia, Fanny Mongue podría también apoyar en este proceso. (Ver Anexo AA)

3.3. Implementación de TICs

EOS Perú cuenta con tres computadoras (una en recepción, la segunda para uso del Director y la tercera para uso administrativo) y tres laptops (una para uso exclusivo de software de evaluación, la segunda para uso del auditorio y la tercera de libre disposición), pese a ello, existe una marcada preferencia por el uso de files, historias y sustentos en general físicos.

Si bien las costumbres y preferencias del personal administrativo permiten agilizar las tareas del día a día mediante el uso de los registros físicos, surgen problemas ya que gran

parte de la información histórica suele perderse y la elaboración de reportes en base a registros físicos son mucho más difíciles de desarrollar.

Alicia Fernández Zúñiga (comunicación personal, 18 de mayo, 2015) resalta la importancia de los recursos informáticos en los centros españoles. Por ejemplo, el Instituto de Lenguaje y Desarrollo – ILD de España cuenta con programas para el manejo de bases de datos, *mailing* y registro de historias clínicas que les permiten actualizar diagnósticos y progresos de sus pacientes.

Por ello, se propone un mayor uso de las TIC's. Como primera medida, reforzar el uso de herramientas básicas como el Excel. A efectos de realizar el diagnóstico de la empresa, los integrantes del presente proyecto elaboraron diversos reportes como el balance general, estado de ganancias y pérdidas y un nuevo registro de ingresos que permite la obtención de los montos a pagar a cada especialista gracias al uso de fórmulas. EOS Perú puede darle continuidad a estos reportes ya que permiten tener una visión integral de la organización, así como la agilización de cálculos que antes eran realizados de manera operativa.

La segunda medida implica la implementación de un software o Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP's) que unifique los diversos registros y procesos que lleva la empresa. Acorde con Lolimsa, prestigiosa firma de tecnología médica, alrededor del 90% de hospitales y clínicas del país estarían perdiendo entre el 30 y 40% de sus presupuestos al no implementar las TIC's. De igual forma, sólo el 11% de la información de los pacientes es manejada a través de historias clínicas virtuales (LOLIMSA, 2014).

A la fecha, EOS Perú cuenta con los siguientes registros:

- Registro de citas
- Historias clínicas
- Registro de boletas y facturas
- Registro de ingresos y egresos
- Liquidación o cálculo de pago a especialistas

Sin embargo, existen diversas plataformas en el mercado que permitirían unificar los registros y se encuentran especializadas en gestión de clínicas y consultorios. Una de ellas es CS-Medic, ERP específico para clínicas y que permite realizar gestiones en módulos acordes con las necesidades de EOS Perú.

Dentro de los módulos mencionados se tiene:

- La Agenda. Consta de un registro de citas ordenado ya que permite un control de la programación de citas por médico, creación de historias clínicas, registro de hora de ingreso de pacientes, facturación de cada consulta, entre otras.
- Gestor de pacientes. Permite llevar un control de los datos personales de cada paciente.
- Visor de historias clínicas. Permite el registro, consulta, edición de las historias de cada paciente, así como facilita la impresión en caso de reportes.
- Gestor de ventas y compras. Permite contar con un registro de cada servicio facturado, así como mantener estados de cuenta de las deudas pendientes a proveedores, bancos, entre otras funciones como el control de la caja.
- Gestor de personal. Permite llevar un control de gastos de personal como sueldos, gratificaciones, vacaciones y fichas completas de cada empleado.
- Visor de reportes. Este módulo recopila la información del resto de módulos previamente mencionados para la emisión de diversos reportes adaptables a las necesidades del negocio y exportables en diversos formatos.

Es por ello que mediante la implementación de este ERP, se obtendrá una mejora en la toma de decisiones ya que permitirá un rápido acceso a reportes y gráficos sobre el desempeño de la organización. De igual forma, la correcta implementación reducirá los tiempos en los procesos de tal forma que no solo la organización se vea beneficiada directamente, sino también sus clientes.

Acorde con la cotización realizada, el costo del paquete básico de este ERP es de 1,500 soles e incluye una licencia hasta para 3 equipos. De igual forma, a diferencia de otros ERP's en el mercado, este software implica un pago único y no mensualidades por lo que se ajusta a las necesidades de una MYPE en proceso de crecimiento.

3.4. Creación de políticas de cobranza

Como se mencionó en el capítulo anterior, la ausencia de lineamientos y políticas claras han ocasionado que la mayor parte de los procesos sean realizados de manera intuitiva y sin un marco de acción. Este hecho no implica que los procesos que se realizan sean errados, lejos de ello, durante el diagnóstico se realizaron diversos flujogramas que permitieron corroborar la efectividad de los principales procesos en EOS Perú.

Sin embargo, existen ciertos márgenes de error producto de esta carencia de políticas. Uno de ellos se detectó durante el cobro a los clientes, dentro del proceso de "Atención al cliente" del servicio "Evaluación y terapia", detallado durante el diagnóstico.

Con fines de facilitar la identificación del problema, se resume dicho flujograma en tres etapas.

Figura 10: Nuevo flujograma resumido "Atención al cliente"



La mayor parte de los abonos recibidos son en efectivo y realizados en el mismo momento en que el paciente llega al Instituto para acceder a la terapia por lo que las dos últimas etapas del flujograma resumido se realizan de manera simultánea. Sin embargo, existe un lapso de tiempo (de 10 a 25 minutos) entre el momento en el que paciente ingresa al Instituto y el momento en el que realiza el pago. Esto se da debido a que la persona encargada de la recepción solo procede con el cobro cuando el paciente está a punto de ingresar al consultorio y no cuando ingresa al local.

El problema surge durante los horarios de mayor afluencia de personas, en los que la persona encargada de la recepción no se da abasto suficiente para atender consultas presenciales, realizar el cobro y solucionar los problemas que surgen en el día a día. De igual forma, es usual que los psicólogos se acerquen directamente a la sala de espera a recoger a sus pacientes por lo que en dichos horarios de excesiva afluencia, existen casos de pacientes que acceden a la terapia sin haber realizado el pago de la misma. La persona en recepción no se percató del hecho hasta el cierre del día en el que al cuadrar su caja no coinciden los montos de la cantidad de terapias realizadas (*kardex* de citas) con el número de boletas emitidas y el monto total de la caja chica.

Por otra parte, también se detectó un problema durante las dos primeras etapas del flujograma resumido. La disponibilidad de horarios de los especialistas es un recurso valioso, ya que cada hora disponible afecta los ingresos tanto de EOS Perú como de los propios especialistas. El problema surge con aquellos pacientes que realizan la reserva de la cita pero que no cumplen con asistir a la misma. EOS Perú permite postergar las citas con 48 horas de anticipación ya que esto le da el margen suficiente para poder cubrir el horario disponible pero cuando los pacientes no notifican su inasistencia, dicha hora se pierde con el consecuente perjuicio económico para el psicólogo y el Instituto. Acorde con Carmen Román (comunicación personal, 22 de febrero, 2015), una de cada quince terapias es cancelada sin previo aviso.

En base a los problemas presentados, se propone un plan de acción dividido en dos etapas. La primera de ellas consiste en una solución a corto plazo, la instauración de una política de cobro a realizarse en el mismo momento que el cliente ingrese al local. El cobro se realiza sólo cuando el cliente está a punto de ingresar al consultorio pero, como se detalló líneas arriba, esto suele conllevar a problemas operativos. En cambio, la identificación y cobro de los pacientes que acaban de ingresar al local es más sencilla y disminuiría el riesgo de cobranzas no realizadas.

La segunda etapa implica una propuesta a mediano plazo. Dicha propuesta consiste en establecer una política de pago por adelantado que le permita a EOS Perú garantizar el abono días antes de la consulta. Mediante esta propuesta, se establecería dicha política a los nuevos pacientes en la que se les indicaría que, para asegurar la reserva de la cita, es necesario realizar y notificar el abono con 48 horas de anticipación. Caso contrario, la reserva se dará como nula y el turno disponible podrá ser copado por otro paciente.

De igual forma, dado que los pacientes regulares ya tienen turnos separados durante el transcurso de su intervención, se les pediría que en cada consulta puedan realizar el abono de al menos una consulta adelantada y en el caso de la postergación de citas, reforzar el hecho de que en el caso el cliente no notifique su inasistencia dentro de las 48 horas, perdería el derecho a la consulta abonada.

Acorde con el análisis realizado, estas medidas permitirían garantizar no sólo la gestión de cobranzas, sino también evitar el riesgo de cancelación de la cita sin previo aviso ya que los pacientes ya habrían abonado dicha consulta. Durante el trabajo de campo realizado, se observó que esta modalidad es usada por cinco de los ocho centros analizados, dos de ellos llegando incluso a pedir el abono completo por todas las terapias a realizarse dentro del mes.

3.5. Creación de Registro de Ingresos Bancarios

Dentro del servicio “Capacitación y perfeccionamiento”, es usual que los abonos sean realizados vía transferencia bancaria. Una vez realizado el abono, los clientes registran sus pagos a través de la página web de EOS Perú o vía telefónica. Por su parte, EOS Perú recibe la información y la valida a través de los movimientos de su cuenta bancaria usando la plataforma “VíaBCP”.

Lamentablemente, dicha plataforma solo permite la visualización de un número limitado de movimientos. Con el pasar de los días y la generación nuevos abonos, los movimientos de mayor antigüedad son eliminados y es necesario solicitar un estado de cuenta al banco para poder observarlos.

En vista de ello, se propone la creación de un registro físico de movimientos bancarios diarios. Todos los días al finalizar el día, se imprimiría la hoja de movimientos bancarios y sería almacenada en un nuevo file. De esta forma, se tendría un registro de fácil acceso en los que se podría marcar aquellos ingresos ya identificados y aquellos por identificar.

Si bien en una propuesta anterior se mencionó el uso excesivo de registros físicos, es necesario tener en cuenta la cultura y costumbre de la organización. Dentro de este marco, los trabajadores de EOS Perú se apoyan constantemente en sus registros físicos como principal fuente de información. De igual forma, este registro solo serviría como método de validación y no con la finalidad de llevar un registro histórico.

A efectos del servicio de “Evaluación y terapia”, esta propuesta no tendría validez ya que los abonos son recibidos en efectivos.

3.6. Instalación de intercomunicadores en consultorios

EOS Perú cuenta con ocho consultorios distribuidos en dos pisos. El creciente aumento del número de terapias y evaluaciones demanda un mayor intercambio de información durante las operaciones diarias entre los psicólogos y la recepción. Este intercambio de información abarca desde la notificación del arribo del paciente al centro, la verificación de horarios disponibles, la correcta entrega de informes, solicitudes de pruebas y tests, entrega de historias clínicas, solicitud de la laptop, entre otras coordinaciones. Si bien muchas de estas preguntas o consultas pueden resolverse en cuestión de minutos, implica que la persona de recepción esté en constante movimiento, acercándose a cada consultorio y dejando la recepción sin personal a cargo. De igual forma, es usual que los psicólogos, al tener la necesidad de resolver sus dudas, estén abordando constantemente la recepción generando una percepción de desorden en la sala de espera.

Es por ello, que se propone la instauración de una central telefónica. Mediante esta central, se permitiría la instalación de anexos en cada consultorio por lo que todas las consultas podrían desarrollarse vía telefónica, agilizando procesos, limitando las ausencias del personal a cargo de la recepción y evitando afluencias innecesarias de los psicólogos en la sala de espera. La comunicación externa estaría centralizada en la recepción pero en el caso de preguntas puntuales a tratarse con un psicólogo, también se tendría la posibilidad de derivar la llamada hacia el anexo de su consultorio.

A efectos de aterrizar la propuesta, se realizó una cotización con la empresa Skyphone. El costo total del paquete es de 1,693.00 soles e incluye la central telefónica, anexos para cada consultorio y la instalación.

3.7. Renovación de infraestructura.

Según los resultados de la encuesta SERVQUAL aplicada a los clientes de EOS Perú, uno de los aspectos por mejorar es el de “Aspectos Tangible”, en donde se obtuvieron brechas más grandes. (Ver Anexo H)

De esta manera, dentro de los comentarios que se pudo recolectar, la decoración y el tipo de muebles tendrían que ser más cómodos para los niños y para algunos padres que se quedan en la sala de espera. Si bien la limpieza fue calificada como excelente, la predominación de colores marrones y cremas tanto en mobiliario como paredes demuestran seriedad y nos son llamativos para los principales usuarios que son los niños.

Ante esto, se debería renovar el mobiliario de sala de espera principalmente que consta de:

Tabla 21: Descripción de mobiliario

Descripción	Condición/Estado
Juego de muebles (marrón)	Semi nuevo
Juego de sillas de oficina (azul)	Muy deteriorado
Estante de libros (crema)	Semi nuevo
Cuadros/Pinturas	Semi nuevas
Mesa de centro	Deteriorada
Bancos para niños	Semi nuevos

La recomendación consiste en la adquisición de:

Tabla 22: Cotización nuevo mobiliario

Descripción	Unidades	Costo total S/.
Televisor LED de 40 pulgadas	1	1,099
Juego de mesas de colores para niños	2	120
Juego de muebles 2,1	1	1699
Puffs de colores	2	98
Puff para niño	1	259
Cuadros con imágenes para niños	3	200
Piezas de goma para niños para el piso	5	75

4. Recursos Humanos

4.1. Contratación de nuevo asistente administrativo

Una de las dificultades halladas es la alta carga laboral con la que cuentan el asistente administrativo y el conserje, ya que en ellos recae la responsabilidad de realizar las operaciones diarias del negocio. Debido a ello, la mayor parte del tiempo no se puede dar abasto, especialmente durante la tarde, horas en las que ya no se encuentra el asistente administrativo pero se continúan realizando terapias, evaluaciones y cursos.

Por ello, se propone contratar a un asistente administrativo adicional que deberá apoyar y realizar las operaciones administrativas durante las tardes. Este anuncio deberá ser publicado en bolsas de trabajo de institutos, página web de EOS Perú y en páginas web de empleo. Se tomará el mismo perfil del asistente administrativo actual. (Ver Anexo AA)

Las principales funciones del nuevo puesto de asistente administrativo presentan algunas diferencias respecto a las funciones del asistente administrativo actual. Si bien es cierto que efectivamente van a realizar algunas actividades similares, hay funciones que son específicas a cada asistente administrativo debido a la gran cantidad de actividades administrativas y al grado de complejidad de estas.

Tabla 23: Funciones de nuevo personal administrativo

Asistente administrativo (Nuevo)
Apertura del local.
Supervisión de limpieza del local (en la mañana).
Manejo de caja chica (cuadrar caja del día anterior, así como realización y reporte de ingresos y egresos diarios).
Atención de consultas en recepción y a través de llamadas telefónicas (son en menor cantidad ya que en la mañana no hay muchas atenciones).
Proceso de cobranza y facturación de las consultas (son en menor cantidad ya que en la mañana no hay muchas atenciones).
Registro de ingresos y egresos mensual / liquidaciones - validar con el pioner de citas.
Cuidar el comportamiento de los niños en la sala de espera.
Control de pago de cursos (incluye llamadas o correos para cobranzas).

Se recomienda que el nuevo asistente administrativo presente el horario que inicia en la mañana el cual es de lunes a viernes de 8:30 a.m. a 5:30 p.m. Esto se debe a que el nuevo asistente administrativo tendría menos experiencia y en la mañana hay menos carga

laboral ya que lo mayoría de clientes suelen asistir a EOS Perú a partir de las 2 p.m. La remuneración a pagar es de 900 nuevos soles.

Por último, los medios donde se debe de encontrar la oferta laboral deben de ser las bolsas de trabajo de Aptitus (El Comercio), Bumeran y Computatrabajo. Asimismo, la publicación también debe de estar en las bolsas de trabajo de Telesup, Sise y Ela, las cuales son institutos con buenos departamentos de secretariado.

4.2. Cambio de funciones del personal administrativo.

Las funciones del personal administrativo se identificaron en la etapa del diagnóstico a través de entrevistas personales con el personal administrativo, no obstante, hay funciones del administrador, asistente administrativo y conserje que estarían variando en base a los cambios en la cantidad de personal, tecnología y procesos que se están proponiendo.

Asimismo, para el proceso de reclutamiento y selección realizado por Alejandro Dioses, cambiará de actores, delegado a Fanny Monge y Carmen Román. Esta acción con la finalidad de evitar la extrema dependencia de Alejandro en este proceso y el ligero sesgo en el proceso, lanzando convocatorias no solo en San Marcos sino en la web y redes formales como LinkedIn.

El detalle de las nuevas funciones para la administradora, el antiguo asistente administrativo y el conserje se encuentran detallados en el Anexo AL.

Por último, como se mencionó anteriormente, se recomienda que el horario laboral del asistente administrativo actual se modifique para que esté presente mayor cantidad tiempo durante las tardes, y evitando así que el conserje sea quien realiza las tareas administrativas y sea la cara de la empresa durante aquellas horas. A continuación se expone el nuevo horario laboral del asistente administrativo actual.

Tabla 24: Nuevos horarios para asistente administrativo

Horario	Lunes a Viernes	Sábado
Actual	9:00 a.m. a 5:30 p.m.	9 a.m. a 1 p.m.
Nuevo	2:00 p.m. a 8:30 p.m.	9 am. A 1 p.m.

5. Finanzas.

Este capítulo presenta dos escenarios de valorización para EOS Perú. El primero refleja la línea base, es decir, incluye las operaciones actuales sin ningún cambio, y el segundo incorpora las propuestas de mejora expuestas en el presente capítulo. Para ello, se han utilizado datos y supuestos específicos para cada escenario, y se ha partido de datos históricos de los estados financieros del 2013 y 2014. El método seleccionado para valorizar la empresa es el flujo de caja descontado, debido a su alta confiabilidad y a que determina el valor presente los flujos futuros que la empresa genera. Adicionalmente, y con el propósito de comprobar las tendencias y resultados, se ha determinado el múltiplo $EV^{14} / EBITDA$ de la compañía, y comparado con las empresas que figuran en el sector salud por el Phd Aswath Damodaran (2015).

5.1. Datos y supuestos generales.

5.1.1. Supuestos generales.

Tabla 25: Supuestos generales

Escenario: línea base	
Régimen tributario	Régimen General de Impuesto a la Renta
Régimen laboral	Régimen Laboral General
Horizonte de evaluación	10 años
Evaluación financiera de proyectos	Valores constantes

Actualmente, EOS Perú se encuentra en el Régimen Especial de Renta, a través del cual hace un único pago por impuesto a la renta del 1.5% de las ventas. No obstante, en el 2015 se tiene proyectado que superará el límite para continuar en dicho régimen. Por ello, para efectos de la valorización se está utilizando el Régimen General de Impuesto a la Renta, por el cual estará obligado a pagar el 28% de sus utilidades en el año 2015, tasa que disminuirá hasta 26% a partir del año 2019.

Respecto al Capital de Trabajo, se ha determinado en función a los plazos de cobro y pago de las partidas monetarias como lo son las cuentas de otros gastos por pagar, tributos por pagar, IGV por pagar y remuneraciones del 2014. No se tienen cuentas por cobrar comerciales, ya que las ventas son 100% en efectivo.

¹⁴ Equity Value = Valor Patrimonial

Tabla 26: Tabla de supuestos y variables

	2014	2015	2016	2017	2018	2019-2024
Tasa de crecimiento del sector Servicios		5.10%	5.10%	5.20%	5.40%	5.40%
Impuesto a la renta	1.50%	28.00%	28.00%	27.00%	27.00%	26.00%
Participación a los trabajadores ¹⁵	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

Adaptado de: Ministerio de Economía y Finanzas, Ley 30296 (2014)

5.1.2. Supuestos y datos de ingresos.

Las proyecciones de los ingresos están partiendo de la cantidad de unidades vendidas en el 2014, tanto de los servicios de terapias y evaluaciones como de los cursos de actualización. Los precios también se mantienen constantes. Cabe mencionar que los precios no consideran IGV. Asimismo, se está asumiendo que la empresa todavía no implementa la opción de POS para el pago de sus servicios por lo que su pago es solo en efectivo. En el Anexo AM, supuestos y datos de ingresos, se aprecia las cifras de ingresos que se utilizan en el modelo.

5.1.3. Supuestos y datos de egresos.

Las proyecciones de los costos de ventas también parten de las unidades vendidas en el 2014. Asimismo, se está asumiendo un incremento real de los gastos de planilla cada 2 años. En la tabla supuestos y datos de egresos se aprecia las cifras de egresos que se utilizan en el modelo. En el Anexo AN, supuestos y datos de egresos, se aprecia las cifras de egresos que se utilizan en el modelo.

5.2. Tasa de descuento.

El presente proyecto ha sido evaluado en distintos escenarios con tres diferentes tasas de descuento.

a. Tasa de descuento base

La tasa de descuento base es de 15%, ya que, acorde con Carmen Román (comunicación personal, 22 de febrero, 2015), tanto ella como los otros accionistas consideran razonable dicho retorno debido a la relación riesgo y rendimiento que perciben.

b. Tasa de descuento límite superior

La tasa de descuento límite superior se determina en base a la tasa activa promedio bancaria publicada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP al 31 de diciembre del 2014 (2015), la cual asciende a 20.58% en el caso de microempresas en moneda nacional (Ver Anexo AO). Esta tasa se encuentra relacionada con el riesgo promedio que

¹⁵ La empresa cuenta con menos de 20 trabajadores, por lo cual no se le exige repartir utilidades entre los trabajadores.

los bancos perciben respecto a las pequeñas empresas. Por ello, las empresas corporativas tienen una tasa de interés más baja debido a que los bancos perciben que estas compañías son más sólidas financieramente y son más capaces de cumplir con los préstamos que adquieren.

c. Tasa de descuento límite inferior

La tasa de descuento límite inferior está elaborada en base al Capital Asset Pricing Model (CAPM) es de 10.61% (Ver Anexo AP), el cual “describe la relación entre riesgo y rendimiento esperado (requerido). En este modelo, el rendimiento esperado (requerido) de un título es la tasa exenta de riesgo más una prima basada en el riesgo sistemático del título”. (Horne & Wachowicz, 2002, p. 101)

Por último, para los casos de la tasa de descuento base y la tasa de descuento límite inferior no es necesario hallar el Costo ponderado de capital (WACC) ni incluir el costo de la deuda en el modelo, ya que la empresa está financiada en su totalidad por capital propio.

5.3. Flujo de caja descontado.

El flujo de caja se proyectó con el modelo operativo actual, el cual se construyó a partir de los estados financieros de los años 2013 y 2014, y de supuestos claves. “Podemos definir a los estados financieros pro forma¹⁶ como los estados financieros que, basados en información financiera histórica y mediante una colección de supuestos eventos que se darán, se proyectan al futuro en un horizonte de tiempo definido” (Tecnológico de Monterrey, 2008).

En la tabla flujo de caja EBITDA sin propuestas de mejora se puede identificar los ingresos y egresos proyectados en base a los supuestos y datos explicados en el subcapítulo 1.

¹⁶ “La información financiera pro forma tiene la característica de presentarnos probables escenarios del futuro.”(Tecnológico de Monterrey, pág. 5)

Tabla 27: Flujo de caja EBITDA sin propuestas de mejora (2014 – 2019)

	2015	2016	2017	2018	2019
Evaluación	114,999	120,864	127,149	134,015	141,251
Terapias	219,320	230,505	242,491	255,586	269,388
Capacitación y Perfeccionamiento	172,359	181,149	190,569	200,859	211,706
Total de Ventas	506,677	532,518	560,209	590,460	622,345
Evaluación	-46,428	-48,796	-51,334	-54,109	-57,031
Terapias	-88,157	-92,652	-97,472	-102,738	-108,286
Capacitación y Perfeccionamiento	-76,377	-76,534	-76,709	-76,914	-77,109
Total de Costo de Ventas	-210,962	-217,983	-225,515	-233,761	-242,426
Utilidad Bruta	295,715	314,534	334,694	356,699	379,919
<i>Gastos de Administración</i>					
Planilla	-166,499	-174,824	-174,824	-183,565	-183,565
Gastos de mantenimiento	-8,433	-8,433	-8,433	-8,433	-8,433
Gastos en servicios básicos	-6,600	-6,600	-6,600	-6,600	-6,600
Depreciación y amortización	-24,320	-22,740	-24,458	-26,217	-27,447
<i>Gastos de Ventas</i>	-11,565	-12,155	-12,787	-13,478	-14,205
EBIT	78,297	89,782	107,592	118,406	139,668
Depreciación	16,254	15,404	17,004	17,054	17,804
Amortización	8,067	7,336	7,454	9,164	9,644
EBITDA	102,618	112,523	132,050	144,623	167,115
Impuesto a la renta	-21,923	-25,139	-29,050	-31,970	-36,314
Capex	-6,000	-9,000	-3,000	-3,000	0
Venta activo residual	1140	1880	520	560	0
Impuesto activo residual	-319	-526	-140	-151	0
Inversión en Intangibles	-8,709	-9,153	-9,629	-10,149	-10,697
Flujo de caja económico	66,806	70,584	90,750	99,914	120,105
Tasa de descuento	0.87	0.76	0.66	0.57	0.5
Flujo de caja descontado	58,093	53,372	59,670	57,126	59,713

Tabla 28: Flujo de caja EBITDA sin propuestas de mejora (2020 - 2024)

	2020	2021	2022	2023	2024
Evaluación	148,879	156,918	165,392	174,323	183,737
Terapias	283,934	299,267	315,427	332,460	350,413
Capacitación y Perfeccionamiento	223,138	235,187	247,887	261,273	275,382
Total de Ventas	655,951	691,373	728,707	768,057	809,532
Evaluación	-60,111	-63,357	-66,778	-70,384	-74,185
Terapias	-114,133	-120,296	-126,792	-133,639	-140,856
Capacitación y Perfeccionamiento	-77,314	-77,531	-77,760	-78,000	-78,254
Total de Costo de Ventas	-251,558	-261,184	-271,330	-282,024	-293,295
Utilidad Bruta	404,393	430,188	457,376	486,033	516,237
<i>Gastos de Administración</i>					
Planilla	-192,743	-192,743	-202,381	-202,381	-212,500
Gastos de mantenimiento	-8,433	-8,433	-8,433	-8,433	-8,433
Gastos en servicios básicos	-6,600	-6,600	-6,600	-6,600	-6,600
Depreciación y amortización	-26,462	-25,239	-27,317	-27,803	-29,196
<i>Gastos de Ventas</i>	-14,972	-15,781	-16,633	-17,531	-18,478
EBIT	155,182	181,391	196,012	223,285	241,031
Depreciación	16,304	14,533	16,033	15,909	16,659
Amortización	10,158	10,707	11,285	11,894	12,537
EBITDA	181,644	206,631	223,330	251,088	270,226
Impuesto a la renta	-40,347	-47,162	-50,963	-58,054	-62,668
Capex	-6,000	-9,000	-3,000	-3,000	-3,000
Venta activo residual	1,200	1,800	600	600	600
Impuesto activo residual	-312	-468	-156	-156	-156
Inversión en Intangibles	-11,274	-11,883	-12,525	-13,201	-13,914
Flujo de caja económico	124,910	139,918	157,286	177,277	1,465,010
Tasa de descuento	0.43	0.38	0.33	0.28	0.25
Flujo de caja descontado	54,002	52,600	51,417	50,393	362,128

Se empleó un costo de capital base de 15% el cual fue explicado en el punto 5.2. de tasa de descuento. El valor presente de la empresa resultó en 858,514 soles. A dicha cifra se le sumó 247,560 soles por la caja y se obtuvo el valor presente del patrimonio cuyo valor es 1, 102,445 soles al 31 de diciembre del 2014 (ver tabla Valor presente caso base).

Tabla 29: Valor presente caso base

Valor presente caso base	
WACC	15.00%
Valor Presente de la empresa	S/. 858,514
Tesorería (2014)	247,560
Activos no operativos	0
Otros pasivos	-3,628
Valor Presente del patrimonio	S/. 1,102,445

5.4. Análisis de sensibilidad.

a. Por tasas de descuento

Conformadas por los distintos costos de capital, explicados en el punto 5.2.a) la relación riesgo – rendimiento de los accionistas por 15%, b) la tasa activa promedio bancaria que muestra Superintendencia de Banca, Seguros y AFP 20.58% al 31 de diciembre del 2015, y c) modelo CAPM por 10.61%.

b. Por tasas de crecimiento de ingresos

Se añaden dos escenarios, el optimista con un crecimiento de +1.5% de considerando y el pesimista de – 1.5% (Ver tabla de análisis de sensibilidad)

Tabla 30: Análisis de sensibilidad sin propuestas de mejora

Análisis de sensibilidad			
Tasa de crecimiento ajustada	Costo de capital		
	10.61%	15.00%	20.58%
+1.50%	1,011,158	1,314,971	1,675,603
Base	865,981	1,102,445	1,381,788
-1.5%	734,233	910,486	1,117,310

5.5. Escenario con propuestas de mejora.

Este escenario incluye las propuestas de mejora desarrolladas en los capítulos anteriores con su respectivo impacto económico. En la tabla de supuestos y datos de propuestas de mejora se detallan los supuestos y datos de las propuestas de mejora adicionadas al escenario de línea base.

Tabla 31: Supuestos y datos de propuestas de mejora

Forma de pago	Débito	20%
	Crédito	20%
	Efectivo	60%
Días de espera por abonos por crédito y/o débito	2 días	

Las propuestas de mejora que impactan directamente al flujo de caja descontado son las siguientes:

Campaña de marketing de evaluaciones y terapias, la cual está conformada principalmente por gastos en afiches, pago al especialista y gastos de transporte de los especialistas. El especialista asiste 6 veces al año a cada colegio, realizando una clase de 2 horas cada una. Asimismo, se le otorga una remuneración de 90 soles por hora, y se calcula un gasto anual de 900 soles en transporte.

La campaña de evaluaciones y terapias tiene proyectado generar un incremento de 135 evaluaciones y 1,059 terapias en el 2015. Para ello, se ha incluido variables como cantidad de niños en primaria y por salón, profesores y psicólogos dispuestos a recomendar a EOS Perú, padres que participan activamente en la educación de sus hijos, entre otras variables que son expuestos en el Anexo AQ. De igual forma, algunos datos de esta campaña como el porcentaje de recomendaciones de los psicólogos y el porcentaje de padres que aceptarían estas recomendaciones fueron hallados gracias a una encuesta realizada a profesores y psicólogos de colegios (Anexo AJ).

Asimismo, al mantener la campaña a lo largo de los años, el impacto generado se incrementa de acuerdo a la tasa de crecimiento utilizada en el modelo. La perpetuidad no considera crecimiento, ya que, la empresa presenta una capacidad operativa limitada.

- Llamadas de seguimiento, el objetivo de esta actividad es identificar la razón por la que algunos pacientes dejaron de continuar la terapia. De modo, se analice posibles opciones para recuperar a estos pacientes.
- Registrar marca en INDECOPI, ya que, actualmente EOS Perú no tiene registrada su marca en INDECOPI, existiendo un riesgo de plagio.
- POS Visa, el cual tiene un costo de 60 soles por instalación, 18 soles mensuales por mantenimiento, una comisión de 4.15% para tarjetas de crédito y 3.25% para tarjetas de débito. Este mecanismo facilitará el pago con el consecuente crecimiento en ventas.
- ERP “Gestión de clínicas, el cual es un software que ayuda a la planificación de recursos empresariales de tal forma que la empresa puede optimizar sus recursos. Dicho sistema tiene un costo de 1,500 soles y se renuevan cada 4 años.
- Intercomunicadores en los consultorios, los cuales optimizarían la gestión de los tiempos. Dicho elementos tienen un costo de 1,693 soles y se renuevan cada 4 años.
- Adquisición de muebles, enseres y televisor, consiste en la compra de un televisor LED de 40 pulgadas, (2) juegos de mesas de colore para niños, (1) juego de muebles, (1) puff de colores, (1) puff para niños, cuadros con imágenes para niños y piezas de goma para niños para el piso por un total de 3,550 soles. Por otra parte, la adquisición de un POS Visa genera cambios en el capital de trabajo, ya que, los ingresos a través de este medio presentan cuentas por cobrar por dos días.

5.6. Flujo de caja descontado con propuestas de mejora.

A continuación se puede apreciar los flujos obtenidos por la implementación de las propuestas de mejora (ver tabla de flujo de caja descontado con propuestas de mejor

Tabla 32: Flujo de caja con propuestas de mejora

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Flujo de caja económico (sin propuestas)	66,806	70,527	90,809	99,943	120,105	124,910	139,918	157,286	177,277	191,088
<i>Propuestas de mejora</i>										
Ingresos de la campaña po evaluaciones	15,523	16,314	17,163	18,090	19,066	20,096	21,181	22,325	23,531	24,801
Costos por evaluaciones adicionales	-6,239	-6,558	-6,899	-7,271	-7,664	-8,078	-8,514	-8,974	-9,458	-9,969
Ingresos por terapias adicionales	60,798	63,898	67,221	70,851	74,677	78,709	82,960	87,440	92,161	97,138
Costospor terapias adicionales	-24,438	-25,684	-27,020	-28,479	-30,017	-31,638	-33,346	-35,147	-37,045	-39,045
Llamadas de seguimiento	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100
Costos directos de la campaña de marketing	-7,345	-7,345	-7,345	-7,345	-7,345	-7,345	-7,345	-7,345	-7,345	-7,345
Registrar Marca en indecopi	-500									
Propuesta POS fijo	-276	-216	-216	-216	-216	-216	-216	-216	-216	-216
Propuesta POS Variable	-7,499	-7,881	-8,291	-8,739	-9,211	-9,708	-10,232	-10,785	-11,367	-11,981
ERP "Gestión de clínicas"	-1,500				-1,500				-1,500	
Depreciación y amortización adicional		-1,107	1,566	-2,050	-1,622	-1,699	-1,782	-2,369	-2,461	-2,558
Intercomunicadores en consultorios	-1,693								-1,693	
Adquisición de muebles, enseres y televisor	-1,317	-1,958	-275							
Gastos adicionales de mantenimiento		-669	-669	-669	-169	-169	-169	-169	-669	-669
Impuesto a la renta adicional	-8,010	-8,035	-8,641	-9,199	-9,724	-10,362	-11,033	-11,482	-12,228	-13,015
Incremento en inversión en intangibles	-1,312	-1,379	-1,450	-1,529	-1,611	-1,698	-1,790	-1,887	-1,989	-2,096
Diferencial de Impuesto a la renta	-6,748	-8,146	-8,853	-9,521	-8,941	-10,406	-11,075	-11,781	-11,695	-13,309
Cambio en capital de trabajo	-1,126	-57	-62	-67	-71	-75	-79	-83	-87	-92
Depreciación y amortización		1,107	1,566	2,050	1,622	1,699	1,782	2,369	2,461	2,558
Flujo de caja económico	81,772	89,751	112,659	123,219	146,099	152,628	167,952	187,994	208,310	1,732,219
Tasa de descuento	0.87	0.76	0.66	0.57	0.5	0.43	0.38	0.33	0.28	0.25
Flujo de caja descontado	71,106	67,864	74,075	70,451	72,637	65,985	63,139	61,546	59,215	428,178

Se utilizó un costo de capital base de 15% el cual fue explicado en el punto 2 de tasa de descuento. El valor presente de la empresa resultó en 1, 034,107 soles. A dicha cifra se le sumó 247,560 por la caja y se obtuvo el valor presente del patrimonio cuyo valor es 1, 396,325 soles al 31 de diciembre del 2014 (Ver tabla Valor presente caso base propuesta de mejora).

Tabla 33: Valor presente caso base propuestas de mejora

Valor presente caso base	
WACC	15.00%
Valor Presente de la empresa	S/. 1,034,107
Tesorería (2014)	247,560
Valor Presente del patrimonio	S/. 1,278,038

5.7. Análisis de sensibilidad con propuestas de mejora.

a. Por tasas de descuento

Conformadas por los distintos costos de capital, explicados en el punto 5.2.a) la relación riesgo – rendimiento de los accionistas por 15%, b) la tasa activa promedio bancaria que muestra Superintendencia de Banca, Seguros y AFP 20.58% al 31 de diciembre del 2014, y c) modelo CAPM por 10.61%.

b. Por tasas de crecimiento de ingresos

Se añaden dos escenarios, el optimista con un crecimiento de +1.5% de considerando y el pesimista de – 1.5%.

Tabla 34: Análisis de sensibilidad con propuestas de mejora

Análisis de sensibilidad			
Tasa de crecimiento ajustada	Costo de capital		
	10.61%	15.00%	20.58%
+1.50%	1,165,197	1,526,038	1,953,727
Base	1,003,930	1,289,609	1,626,539
-1.5%	857,467	1,075,872	1,331,740

En conclusión, se puede observar que el valor patrimonial con propuestas de mejora presenta un valor base superior en 17%¹⁷ al valor patrimonial sin la implementación de las propuestas de mejora. Asimismo, recomendamos que el dinero en tesorería sea utilizado en algún producto financiero que genere rentabilidad, de otro modo, la compañía tiene 247,560 soles de efectivo sin producir valor.

¹⁷ Incremento en 189,945 soles

5.8. Valorización por múltiplos.

“El método múltiplos de mercado, consiste en la obtención de una serie de ratios a partir de la capitalización bursátil o del precio pagado en transacciones de mercado de compañías similares, y su posterior aplicación sobre las magnitudes de la sociedad que es objeto de valorización... comparables con sus principales magnitudes financieras (EBITDA, EBIT, EAT)”

En base a la valorización por múltiplos EOS Perú presenta un múltiplo EBITDA de 11.0x y 13.0x para los escenarios sin y con propuestas de mejora, respectivamente. Dichos múltiplos se comparan con el promedio de la industria de Hospitales y Centros de Salud que presenta el Phd. Aswath Demodaran (2015).

Tabla 35: Múltiplo EBITDA

Múltiplo EBITDA		
Detalle	Sin propuestas de mejora	Con propuestas de mejora
Valor base	1,206,380	1,396,325
EBITDA 2014	99,479	99,479
EV/EBITDA	11.0x	13.0x
Industrias comparables		
Hospitales/Centros Médicos		12.24

Se puede observar que con las propuestas de mejora implementadas el múltiplo EV / EBITDA supera ligeramente al promedio de la industria de Hospitales y Centros Médicos. En cambio, sin la implementación de las propuestas de mejora el múltiplo está por debajo del promedio de la industria.

CONCLUSIONES

En el siguiente apartado se presentarán las principales conclusiones y recomendaciones tomadas en base al diagnóstico integral de EOS Perú y el desarrollo de sus propuestas de mejora.

- En los últimos años, la psicología en general está siendo revalorada. Si bien han existido diversos prejuicios respecto a la labor del psicólogo en la sociedad, estos se han visto reducidos con el pasar del tiempo gracias a una mayor visibilidad de los problemas y a la efectividad que tiene la psicología para resolverlos. Desde una perspectiva de Estado, la psicología es considerada como una herramienta que colabora a la educación, efectivizando métodos de aprendizaje de diversas ramas. Este cambio representa una oportunidad para centros de psicopedagogía, psicología y psicólogos en general.
- EOS Perú es una empresa con amplio potencial de crecimiento en el rubro de la psicología general y psicopedagogía, sin embargo este se ve mermado por el empirismo en sus actividades, siendo necesario un punto de quiebre hacia la profesionalización. Para lograr este quiebre, es necesario implementar herramientas de gestión que permitan un correcto desenvolvimiento de la organización, además de contar con el compromiso y predisposición de la directiva de EOS Perú para mantener la esencia del negocio.
- Gracias a la alianza estratégica con Ediciones Libro Amigo, librería dedicada a la venta de material didáctico para psicología y psicopedagogía, EOS Perú obtiene el knowhow del negocio, además de apoyo logístico y demás actividades. Esta sinergia se da gracias a que ambas empresas comparten accionistas y por ende buscan el crecimiento mancomunado. La sinergia se ve particularmente reflejada en el servicio de “Capacitación y perfeccionamiento”; en el cual Ediciones Libro Amigo apoya mediante colaboraciones de material publicitario y a cambio recibe espacios durante los cursos en los cuales puede exponer y vender sus productos.
- EOS Perú fue fundado con la finalidad de brindar servicios de “Evaluación y Terapia” a niños con problemas de neurodesarrollo (ya se aprendizaje, lenguaje, conducta, entre otros). Sin embargo, con el pasar de los años, esta idea inicial se ha distorsionado debido al incremento sustancial de ingresos de otros servicios como el de “Capacitación y Perfeccionamiento”, los cuales representan un elevado porcentaje de las ventas totales anuales (49.13 % en el 2013 y 34.02% en el 2014). La diferenciación de servicios se ve afectada al priorizar la maximización de los ingresos netos, lo cual genera un descuido en los procesos de ambos servicios, así como una incorrecta definición de estrategias, prioridades y objetivos.

- Si bien el core del negocio es el servicio de Evaluación y Terapia e inicialmente las actividades de marketing eran estructuradas para dar a conocer dicho servicio, las prioridades de la organización cambiaron debido al elevado porcentaje que representa el servicio de “Capacitación y perfeccionamiento”. Esto generó no solo un mayor enfoque en la promoción de este servicio, sino también un desvío de esfuerzos, procesos y funciones para satisfacer esta nueva demanda.
- Desde la perspectiva de operaciones, las actividades se cumplen diariamente por todos los involucrados con un notable compromiso hacia la empresa. Sin embargo, en la ausencia de una correcta delimitación de funciones, surgen re procesos y dualidad de funciones por parte de los colaboradores. La sobrecarga laboral es un factor que influye en la distorsión de funciones ya que, ante la imposibilidad del personal de concretar sus tareas, recurren a sus compañeros para solucionar los impases del día a día sin tener en cuenta que ellos no cuentan con una correcta capacitación previa.
- Alejandro Dioses y Carmen Román son los encargados de delegar las funciones a toda la organización en general. No obstante, no se cuenta con un manual de funciones donde se defina estratégicamente las actividades a realizar, todo se pacta de manera verbal, denotando el empirismo en las actividades del día a día.
- La ausencia de TIC's genera retrasos y complica el seguimiento de algunos procesos, como por ejemplo el de registro de pagos, en donde la falta de control del mismo genera deficiencias en procesos clave como la gestión del cobro a paciente, generando pérdidas económicas y retrasos operativos en la organización.
- Como resultado de la implementación de las propuestas de mejora, considerando el escenario base, el valor patrimonial de EOS aumenta de S/ 1, 102,445 a S/ 1, 289,609 alcanzando un incremento de 17%. Asimismo, esta propuesta de valor permite que EOS Perú alcance los niveles de eficiencia y rentabilidad de las empresas de las Industrias de Salud según los *benchmark* de mercado presentados por el PhD Aswath Damodaran (2015), esto mejora sustancialmente el múltiplo de valorización a 13.0x versus 11.0x.
- EOS Perú es la continuación de un emprendimiento familiar que inició con la creación de Ediciones Libro Amigo. Pese a contar con las limitaciones de una MYPE, ha alcanzado un punto crucial en su maduración empresarial por lo que es necesario que se establezca un plan de desarrollo que le permita alcanzar sus objetivos a mediano y largo plazo.

RECOMENDACIONES

- Pese al considerable porcentaje que representa el servicio “Capacitación y perfeccionamiento” respecto a los ingresos netos, EOS Perú debe de retomar el enfoque de Instituto Psicopedagógico y revalorizar su potencial en evaluaciones y terapias. Esto no implica dejar de lado sus cursos de actualización, sino generar estrategias que le permitan un crecimiento sostenido en ambos servicios.
- Fue necesario un rediseño de la misión y visión de la organización, de tal forma que se alineen con las propuestas de valor y las expectativas de EOS España. Con miras a alcanzar esta nueva visión, se elaboraron objetivos e indicadores medibles a través de la herramienta de gestión “*Balance Scorecard*”.
- En el área de Marketing y Ventas se rescatan las estrategias aplicadas en el servicio de “Capacitación y perfeccionamiento”. Sin embargo, es necesario establecer un plan con estrategias alineadas al servicio de “Evaluación y terapia” que permitan un desarrollo integral de la organización como Instituto Psicopedagógico.
- En el área de Operaciones, se busca reducir los riesgos de los procesos claves a través del establecimiento de políticas y reorganización de algunos procesos. De igual forma, se sugiere un mayor uso de las TIC’s e implementación de un software que permita una mejor gestión de procesos y reducción de tiempos.
- En el área de Recursos Humanos, se establece como prioridad la contratación de un asistente adicional ante la excesiva carga laboral y la delegación de funciones a personal no calificado. Una vez realizado esta primera etapa, se plantea la reorganización de las funciones para evitar la duplicidad de las mismas y establecer un Manual de funciones que delimite el alcance de cada colaborador.
- En el área de Finanzas, la cuenta de efectivo que presenta EOS Perú presenta una suma de dinero bastante más amplia a la necesaria. Si bien es importante tener efectivo para suplir cualquier contingencia, EOS Perú presenta una suma de dinero bastante significativa la cual no está generando ingresos. Se sugiere analizar proyectos u opciones financieras que generen intereses a favor de la empresa.
- Desde su fundación, EOS Perú ha contado con un crecimiento sostenido explicado en parte por las sólidas relaciones establecidas con Ediciones Libro Amigo y EOS España. Sin embargo, es necesario que se establezcan nuevas alianzas con entidades que permitan potenciar y posicionar a EOS Perú en el mercado peruano. Estas alianzas pueden concretarse con otros centros e institutos en provincias, entidades educativas, las sedes regionales del Colegio de Psicólogos y cualquier otra entidad que permita

desarrollar no sólo los servicios que ofrece EOS Perú, sino también las investigaciones que realiza en el campo de la psicología educativa.



REFERENCIAS

AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION

- 2013 *Diagnostic and statistical manual of mental disorders : DSM-5*. Washington: American Psychiatric Publishing.

ACUERDO NACIONAL

- 2014 *Acuerdo Nacional Unidos para Crecer*.

<http://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/definicion/>

ACUERDO NACIONAL

- 2014 *Acceso Universal a una Educación Pública Gratuita y de Calidad y Promoción y Defensa de la Cultura y del Deporte*.

<http://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/politicas-de-estado%E2%80%8B/politicas-de-estado-castellano/ii-equidad-y-justicia-social/12-acceso-universal-a-una-educacion-publica-gratuita-y-de-calidad-y-promocion-y-defensa-de-la-cultu>

ALARCÓN, Reynaldo

- 2000 *Historia de la psicología en el Perú. De la colonia a la República*. Lima: Universidad Ricardo Palma.

ALEXANDER, Patricia y Winnie PHILIP

- 2006 *Handbook of educational psychology*. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

AMERICAN'S CHILDREN AND THE ENVIRONMENT

- 2013 *American's Children and the environment, Third Edition*. Estados Unidos: Environmental Protection Agency.

ARANCIBIA, Violeta, HERRERA, Paulina y Katherine STRASSE

- 1999 *Psicología de la educación*. Santiago de Chile: Alfaomega.

ASOCIACIÓN DE BANCOS DEL PERÚ

- 2013 *ASBANC Semanal, Usuarios de créditos informales pagan tasas de interés de hasta 10,488% al año*.

http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20SEMANAL%20N%C2%B084_20131025123454575.pdf

ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- 2014 *Niveles Socioeconómicos*.

<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ [BCRP]

- 1989 *Memoria al 31 de diciembre de 1989*.
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/Memoria-BCRP-1989.pdf>

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ [BCRP]

- 2008 *Memorandum sobre las políticas económicas y financieras del Gobierno del Perú para el periodo comprendido entre el 1° de abril de 1996 y el 31 de diciembre de 1998*.
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/Memorandum-Junio-1996.pdf>

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ [BCRP]

2015 *Tasas de interés - series diarias.*
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/tasas-de-interes-variacion-en-pbs>

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ [BCRP]

2015 *Reporte de Inflación 2015 de Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016.*

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015.pdf>

BLANCHARD, Ken y Sheldon BOWLES

2005 *Un enfoque revolucionario para la atención al cliente*. Bogotá: Norma.

CANTADOR, R., JARAIZ, A., MADERA, A. I., MONASTERIO, I., SÁNCHEZ, J. C y R VARAS

2010 *Métodos de Investigación en Educación Especial* [Diapositiva]. Consulta: 15 de Junio de 2014

https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/EstCasos.pdf

CARRIÓN, Juan

2007 *Estrategia de la visión a la acción*. Madrid: ESIC.

CENTRO PERUANO DE AUDICIÓN, LENGUAJE Y APRENDIZAJE

2015 Centro Peruano de Audición, lenguaje y aprendizaje [Página de Facebook]. Consulta: 23 de Junio de 2014.

<https://www.facebook.com/cpal.centro/photos/pb.369589599822316.-2207520000.1443671643./852449661536305/?type=3&theater>

CHASE, Richard, JACOBS, Robert y Nicholas AQUILANO

2009 *Administración de operaciones : producción y cadena de suministros*. México D.F.: McGrawHill.

CHIAVENATO, Idalberto

2009 *Comportamiento organizacional*. Mexico DF, Mexico: McGraw Hill.

COLL, César

1999 *La psicología de la instrucción*. Barcelona: Univesidad Oberta de Catalunya.
https://books.google.com.pe/books?id=_3H0NFmUzMC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false

CONGRESO DE LA REPÚBLICA

1990 Ley 1/1990. Ley Orgánica General del Sistema Educativo. Lima, 3 de Octubre.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA

2003 *Ley 28015*. Ley de promoción y formalización micro y pequeña empresa. Lima, 3 de Julio. Consulta: 9 de marzo, 2014

http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/legislacion/LEY_28015.pdf

CONGRESO DE LA REPÚBLICA

2003 Ley 28044. Ley General de Educación. Lima, 28 de Julio. Consulta: 9 de Marzo de 2014.

http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf

CONGRESO DE LA REPÚBLICA

2004 Ley 28369. Ley del trabajo del psicólogo. Lima, 29 de Octubre. Consulta: 9 de Marzo de 2014.

http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/legislacion/LEY_28369.pdf

CONGRESO DE LA REPÚBLICA

2011 Ley 29719. Ley Anti Bullying. Lima, 25 de Junio. Consulta: 9 de Marzo de 2014.

http://www.minedu.gob.pe/files/3470_201206041509.pdf

CONGRESO DE LA REPÚBLICA

2013 Ley 30056. Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. Lima, 2 de Julio.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA

2014 Ley 30296. Ley que promueve la reactivación de la economía. Lima, 31 de Diciembre. Consulta: 9 de Marzo.

http://www.mef.gob.pe/contenidos/prensa/MedidasReactivacionEconomica_modificado.pdf

CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN

2015 *Financiamiento y Gestión Presupuestal del Sector Educación.*
<http://www.cne.gob.pe/index.php/Idel-Vexler-Talledo/financiamiento-y-gestion-presupuestal-del-sector-educacion.html>

DAMODARAN, Aswath

2015 *Damodaran Online.*

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

DOMÍNGUEZ, Pedro Rubio

2007 *Manual de Análisis Financiero.* Madrid.

DURAND, Mark y David BARLOW

2007 *Psicopatología: un enfoque integral de la psicología anormal.* México D.F.: Thomson.

EL COMERCIO

2014 10% de escolares puede sufrir problemas de aprendizaje. *El Comercio.* Lima, 29 de Marzo. Consulta: 10 de Abril de 2014.

<http://elcomercio.pe/lima/sucesos/10-escolares-podria-sufrir-problemas-aprendizaje-noticia-1719251>

EOS ESPAÑA

2015 *Instituto de Orientación Psicológica.* Consulta: 12 de abril de 2015.

<http://www.eos.es/>

FEJERMAN, Natalio y Emilio FERNANDEZ

2007 *Neurología Pediátrica*. Buenos Aires: Médica Panamericana.

FERNANDEZ, Pablo, ORTIZ, Alberto e Isbel ACIN

2015 *Discount Rate, Risk Free Rate and Market Risk Premium used for 41 countries in 2015*.

<http://www.valuewalk.com/wp-content/uploads/2015/05/SSRN-id2598104.pdf>

GAMARRA, Luis Felipe

2015 *América Economía, Perú: mucho emprendimiento, poca innovación*.

<http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/peru-mucho-emprendimiento-poca-innovacion>

GESTIÓN

2013 El peruano es un emprendedor innovador , pero le cuesta convertir la innovación en un negocio. *Gestión*. Lima, 8 de Noviembre.Consulta: 05 de enero de 2014.

<http://gestion.pe/empresas/peruano-emprendedor-innovador-le-cuesta-convertir-innovacion-negocio-2080587>

GHEZZI, Piero

2015 *Ministerio de la Producción, Ley que favorece el factoring elevará la productividad* .

<http://www.produce.gob.pe/index.php/prensa/noticias-del-sector/3862-ley-que-fortalece-el-factoring-eleva-la-productividad-de-cerca-de-un-millon-de-mipymes>

HERNANDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y Pilar BAPTISTA

2010 *Metodología de la investigación*. Naucalpan de Juárez: McGraw-Hill.

HOFFMAN, Douglas y John BATESON

2012 *Fundamentos de marketing de servicios*. Buenos Aires: Thomson.

HORNE, James y John WACHOWICZ

2002 *Fundamentos de administración financiera*. México: Pearson Educación.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA

2014 *Evolución de la pobreza monetaria 2009 - 2013*.

http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico.pdf

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA

2014 *Producción y Empleo Informal en el Perú*. Lima.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA

2015 *Publicaciones Digitales - Día Mundial de la Población*.

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA

2001 Perú: Estimaciones y proyecciones de población, 1950 - 2050. *Boletín de análisis demográfico*.Lima, número 35, pp. 101-123.Consulta: 14 de Marzo de 2014.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0466/Libro.pdf

KOTLER, Philip

1999 *El marketing según Kotler*. Nueva York: The Free Press.

KOTLER, Philip y Gary ARMSTRONG

2013 *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.

LOLIMSA

2014 *Boletín Diciembre*.

<http://www.lolimsa.com.pe/boletin.html>

LOVELOCK, Christopher y Jochen WIRTZ

2008 *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*. Prentice Hall.

MALHOTRA, Manoj, KRAJEWSKI, Lee y Larry RITZMAN

2013 *Administración de operaciones : procesos y cadena de suministro*. México D.F.: Pearson.

MERRIAN, Sharan

2009 *Qualitative research : a guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass.

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO

2013 Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. *Manual Buenas Prácticas*. Consulta: 22 de abril de 2014.

http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/cultur/pdfs_documentos_Cultur/07_mbp_aclientes/MBP_AC_Mandos_Medios.pdf

MINISTERIO DE EDUCACIÓN

2014 *MINEDU establece número tope de alumnos por aula en colegios públicos*. Consulta: 19 de Junio de 2014.

<http://www.minedu.gob.pe/n/noticia.php?id=30121>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA

s/f Método de Estudios de Caso. Buenos Aires, Argentina.

<http://coleccion.educ.ar/coleccion/CD6/contenidos/teoricos/modulo-2/m2-6.html>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE DE ESPAÑA

2015 *Principios y fines del sistema educativo*.

<http://www.mecd.gob.es/educacion-mecd/areas-educacion/sistemaeducativo/principios-fines.html>

MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN

2014 *Las MYPYMES en cifras 2013*. Lima.

MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN

s/f *Regímenes Tributarios*.

MINISTERIO DE SALUD

2009 *Comisión Nacional Sectorial de Acreditación*.

<http://www.minsa.gob.pe/comisiones/acreditacion/acreditacion.asp>

MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO

2006 *Boletín de Economía Laboral*. Lima.

MOLINA, Pere, VILLAMÓN, Miguel y Joan ÚBEDA

2011 *La investigación cualitativa en las revistas españolas de ciencias del deporte*. Universitat de les Illes Balears. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

MORRA, Linda y Friedlander AMY

2001 *Evaluaciones mediante Estudios de Caso*.

<http://preval.org/files/Evaluacion%20mediante%20estudios%20de%20caso%20Morra.pdf>

MORRIS, Charles y Albert MAISTO

2005 *Psicología*. México D.F.: Pearson Educación.

OKPARA, John y Philip WYNN

2007 Determinants of small Business Growth Constraints in a Sub-Saharan African Economy. *Sam Advanded Management*, pp. 1-2.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD

2013 *Estrategia de la OMS sobre medicina tradicional*. Hong Kong: Q. Zhang.

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO

2012 *Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA)*.

ORREGO, Fabrizio

2014 *Banco Central de Reserva del Perú*. Consulta: 9 de Abril de 2014.

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2014/documento-de-trabajo-08-2014.pdf>

PHARES, Jerry y Timothy TRULL

1999 *Psicología clínica: conceptos métodos y prácticas*. México D.F.: El Manual Moderno.

PERÚ 21

2012 Preocupante incremento de suicidios por el bullying. Perú 21. Lima, 11 de Setiembre. Consulta: 20 de Setiembre de 2014.

<http://peru21.pe/opinion/preocupante-incremento-suicidios-bullying-2041633>

PIÑEIRO, Carlos, LLANO, Pablo y Begaña ÁLVAREZ

2006 *Dirección financiera: modelos avanzados de decisión con excel*. La Coruña: DELTA.

PORTER, Michael

2009 *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.

REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA

s/f *Diccionario RAE*. Consultado: 22 de Julio de 2014.

<http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=nwWJCYqFS2x5lxXrUUb>

SCHWAB, Klaus

2014 *The Global Competitiveness Report*. Consulta: 15 de febrero de 2014.

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf

SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP

2015 *Tasa de Interés Promedio del Sistema Bancario*. Consulta: 10 de Marzo de 2014.

http://www.sbs.gob.pe/app/stats/TasaDiaria_3.asp

SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADUANAS Y ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

s/f SUNAT. *Rentas de Cuarta Categoría*. Consulta: 12 de Junio de 2014.

http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=299&Itemid=517

TECNOLÓGICO DE MONTERREY

2008 *Círculo de actualización profesional*.

http://sitios.ruv.itesm.mx/portales/microfinanzas/diplomados/materiales/doc_materiales_finanzas/modulo1/proyeccionesfinancieras_1011.pdf

THE CHARTERED INSTITUTE OF MARKETING

2009 *Marketing and the 7ps*. Berkshire.

<http://www.cim.co.uk/files/7ps.pdf>

TORRES, C y E BLANCO

s/f *El Estudio de caso*. SIGES.

http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formacioninicial/wpdescargas/bdigital/039_El_estudio_de_casos.pdf

TUCKMAN, Bruce y David MONETTI

2011 *Educational Psychology*. Wadsworth: Cengage Learning.

UNESCO

2008 *Un enfoque de la educación para todos basado en los derechos humanos*.

<http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001588/158893s.pdf>

UNICEF

2015 *Educación*.

<http://www.unicef.org/spanish/education/>

WAYRA PERÚ

2013 Planex Planifica tu éxito [Videograbación]. Lima: Demo Day. Consulta: 10 de Julio.

https://www.youtube.com/watch?v=dYhN1_LivZI

WOOLFOLK, Anita

2006 *Psicología educativa*. México D.F.: Pearson Educación.

YIN, Robert

2009 *Case study research*. Thousand Oaks: Sage.

YIN, Robert

2011 *Qualitative research from start to finish*. Nueva York: Guilford Press.

YIN, Robert

2014 *Case Study Research: Design and Methods*. Los Ángeles: SAGE.

ZIMMERMANN, Herbert

2014 *¿Vale la pena implementar un POS en el negocio?* *Portafolio. El Comercio*. Lima, 29 Octubre. Consulta: 12 de Noviembre de 2014.

<http://elcomercio.pe/economia/peru/vale-pena-implementar-pos-negocio-noticia-1767189>



ANEXOS

ANEXO A: Resultados prueba PISA 2012

Preocupantes resultados de la PISA 2012

PAÍSES CON ALTA CALIFICACIÓN	PUESTO	DESEMPEÑO EN MATEMÁTICA		DESEMPEÑO EN COMPRENSIÓN LECTORA		DESEMPEÑO EN CIENCIAS	
	1	Shanghái	613	Shanghái	570	Shanghái	580
	2	Singapur	573	Hong Kong	545	Hong Kong	555
	3	Hong Kong	561	Singapur	542	Singapur	551
	4	Taipéi	560	Japón	538	Japón	547
	5	Corea	554	Corea	536	Finlandia	545
		PROMEDIO OECD	494		496		501
PAÍSES CON BAJA CALIFICACIÓN	61	Jordania	386	Argentina	396	Túnez	398
	62	Colombia	376	Albania	394	Albania	397
	63	Qatar	376	Kazajistán	393	Qatar	384
	64	Indonesia	375	Qatar	388	Indonesia	382
	65	Perú	368	Perú	384	Perú	373

Fuente: Diario Peru21 (2013)

ANEXO B: Categoría de trastornos de desarrollo neurológico.

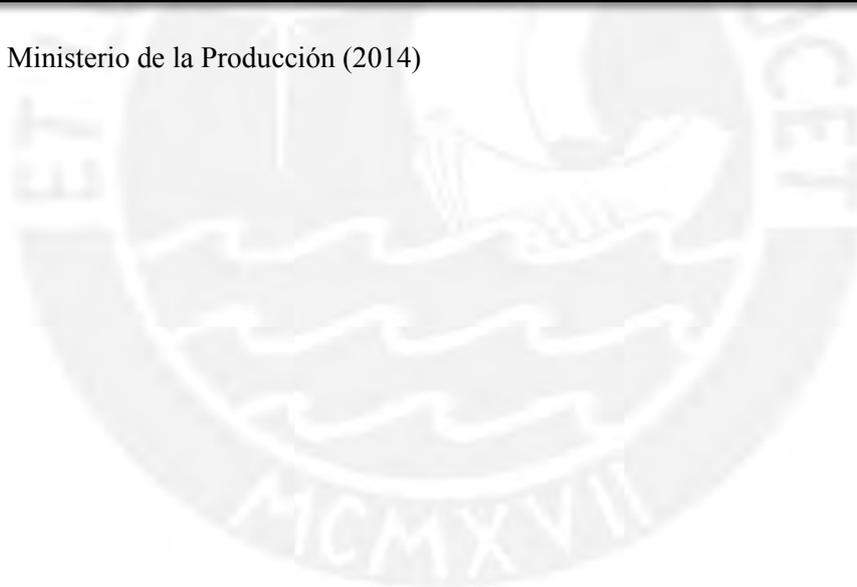
CATEGORÍAS	RAMAS
1. Discapacidades intelectuales	Trastorno del desarrollo intelectual
	Retraso global del desarrollo
	Trastorno del desarrollo intelectual no especificado
2. Trastornos de la comunicación	Lenguaje
	Fonológico
	Fluidez de inicio en la infancia (tartamudeo)
	Comunicación social (pragmático)
	Comunicación no especificado
3. Trastorno del espectro autismo	
4. Trastorno por déficit de atención con hiperactividad (TDAH)	Por déficit de atención con hiperactividad
	Otro déficit de atención con hiperactividad especificado
	Otro por déficit de atención con hiperactividad no especificado
5. Trastorno específico del aprendizaje	
6. Trastornos motores	De desarrollo de la coordinación
	De movimientos estereotipados
	De tics
	De tics especificado
	De tic no especificado
7. Otros trastornos del desarrollo neurológico	De desarrollo neurológico especificado
	De desarrollo neurológico no especificado

Adaptado de: DSM-5, APA (2013)

ANEXO C: Estimación del número de micro y pequeñas empresas informales, 2009-2013

Estimación del número de micro y pequeñas empresas informales, 2009-2013					
Año	Número estimado de micro y pequeñas empresas	Micro y pequeñas empresas formales	Micro y pequeñas empresas informales (estimadas por diferencia)	En porcentajes	
				Formales	Informales
2009	3 114 773	1 129 800	1 984 973	36,3	63,7
2010	3 203 937	1 199 347	2 004 590	37,4	62,6
2011	3 169 810	1 289 107	1 880 703	40,7	59,3
2012	3 218 709	1 345 390	1 873 319	41,8	58,2
2013	3 060 461	1 518 469	1 541 992	49,6	50,4

Fuente: Ministerio de la Producción (2014)



ANEXO D: Principales trastornos tratados en EOS Perú

Condición	
De lenguaje	
Trastorno Fonológico – Sintáctico	Trastorno Específico de Lenguaje
Trastorno Semántico - Pragmático	De Tartamudez
De Pronunciación	Trastorno Espectro Autista
Trastorno por Déficit de Atención e Hiperactividad	Trastorno Específico del Aprendizaje
De la Lectura – Dislexia	De la Escritura – Disgrafía
Del Cálculo – Discalculia	Psicología General

Adaptado de Alejandro Dioses (comunicación personal, 16 de mayo, 2014)



ANEXO E: Portadas de Pruebas y Tests



ANEXO F: Análisis Descriptivo

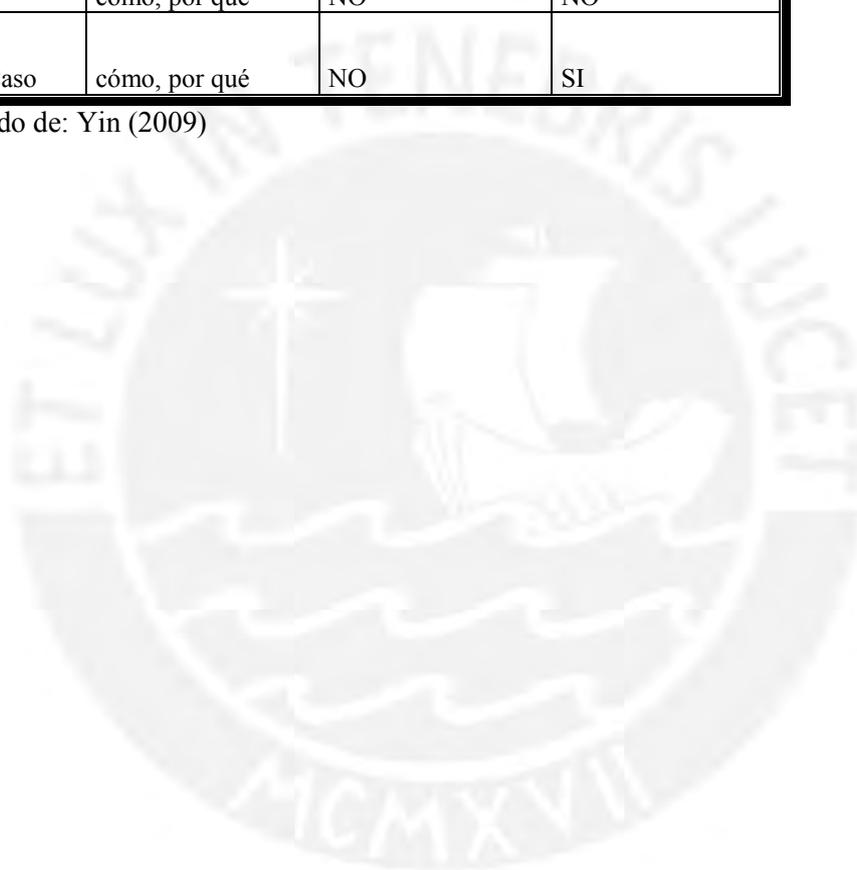


Adaptado de: Hernandez, Fernandez y Baptista (2010).

ANEXO G: Métodos de análisis.

MÉTODO	Forma de pregunta de investigación	¿Requiere control de acontecimientos?	¿Se centra en hechos contemporáneos?
Experimento	cómo, por qué	SI	SI
Encuesta	Quién, qué, donde, cuánto.	NO	SI
Análisis de archivos	Quién, qué, donde, cuánto.	NO	SI/NO
Historia	cómo, por qué	NO	NO
Estudio de Caso	cómo, por qué	NO	SI

Adaptado de: Yin (2009)

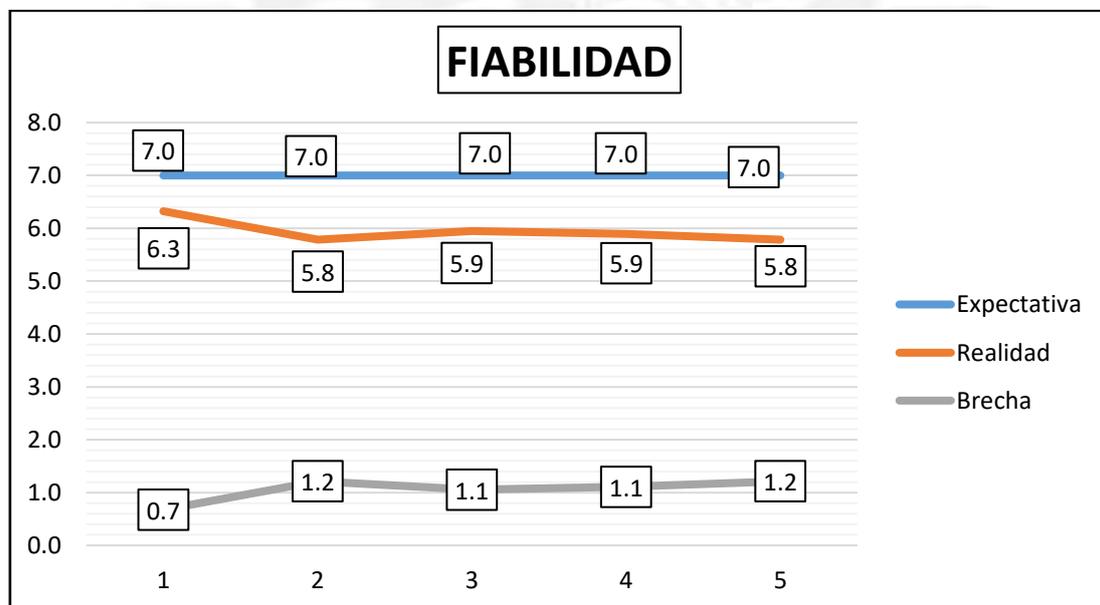


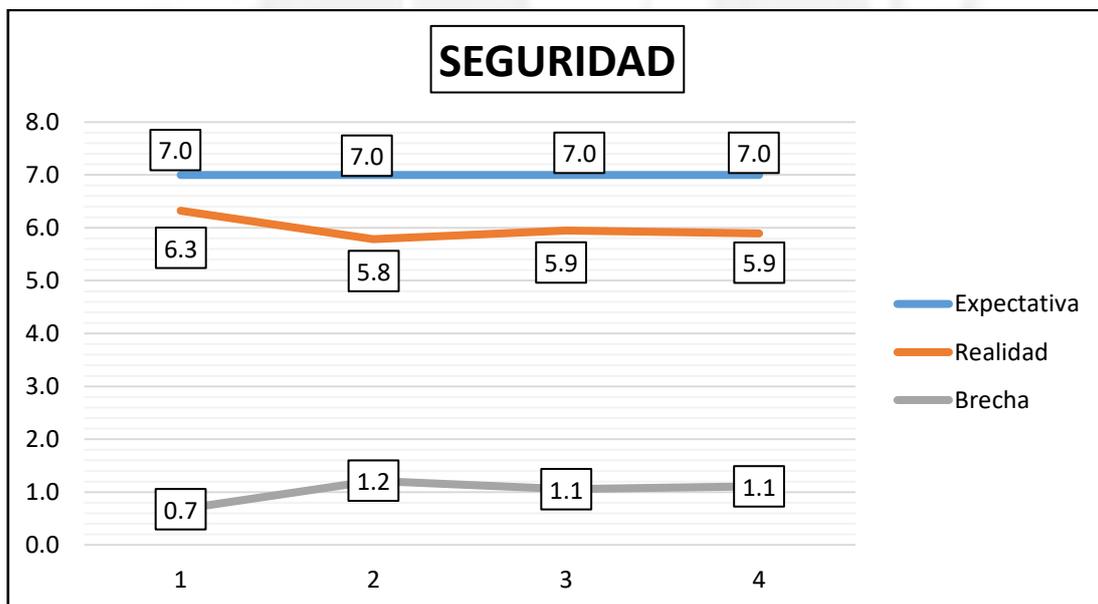
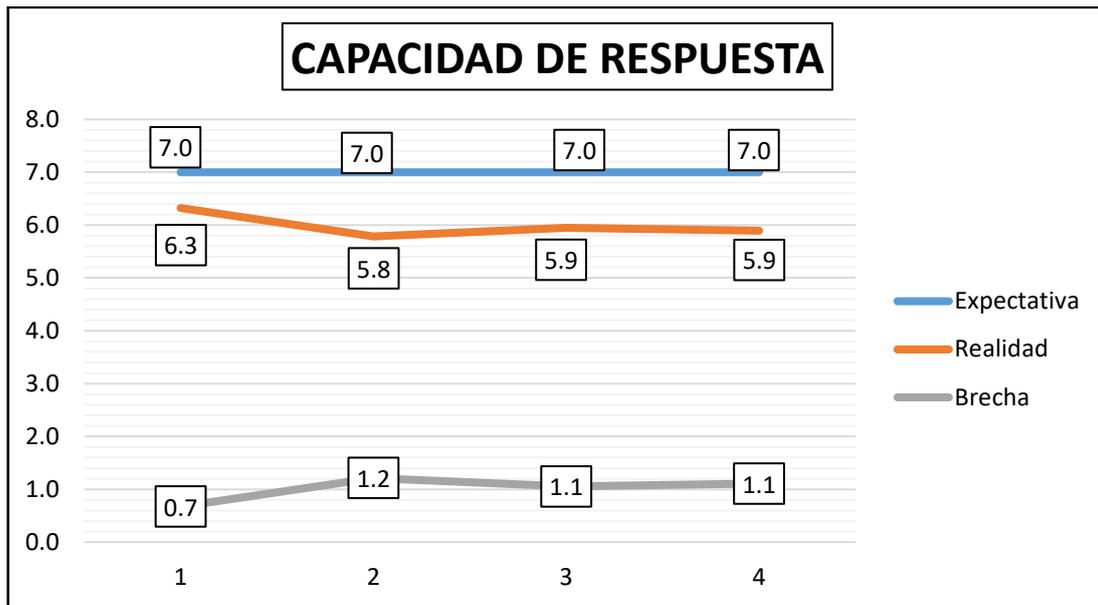
ANEXO H: Resultados Servqual

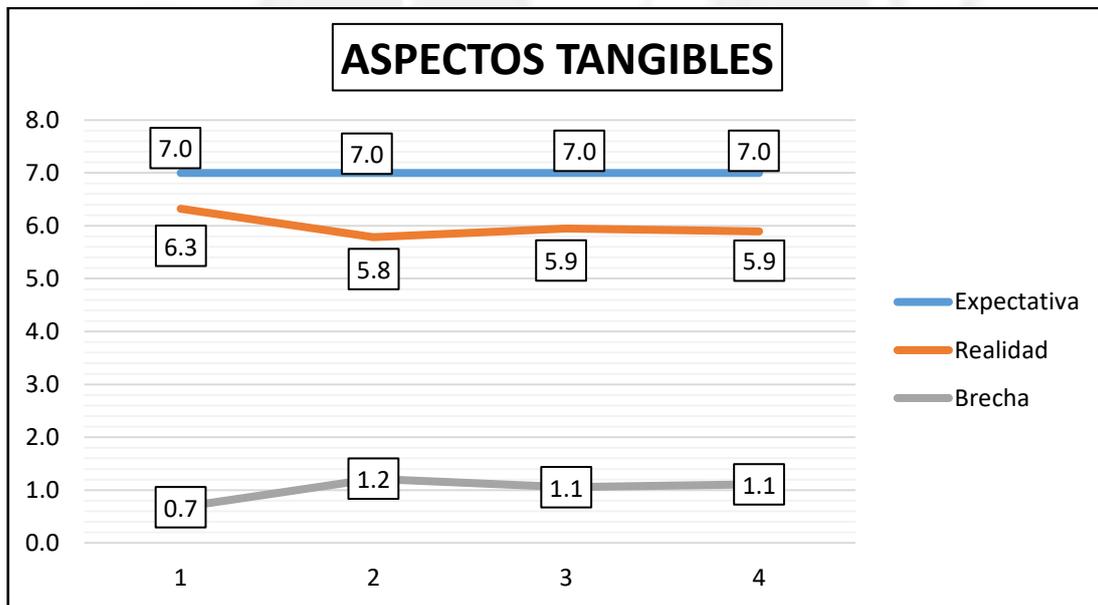
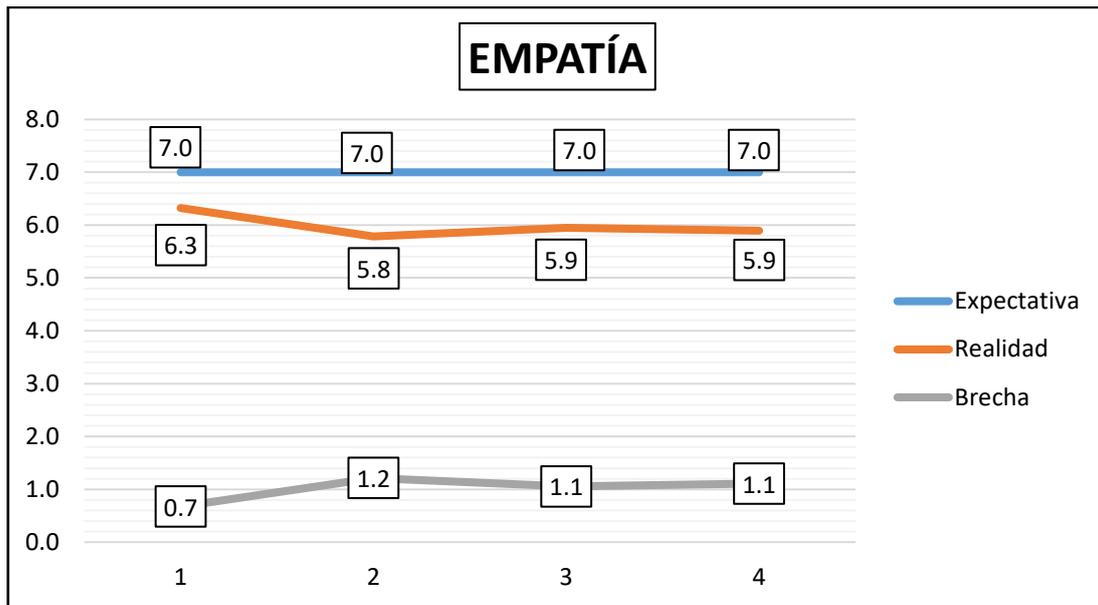
En el aspecto de fiabilidad, la mayor brecha se obtuvo en la disponibilidad del personal del counter, puesto que en días de excesiva carga laboral, el personal de recepción no se da abasto para poder atender tanto al público de Evaluación y Terapia como de Capacitación y Perfeccionamiento. Esto genera disconformidad en el público puesto que esperaban la disponibilidad inmediata al momento de llegada.

Por otro lado, el aspecto capacidad de respuesta la mayor brecha está en la pregunta relacionada al servicio de atención telefónica de EOS Perú. Este no es usado por muchos clientes, por lo que al colocar “no aplica” como respuesta genera cierto sesgo en el resultado de brecha. En los aspectos de seguridad y empatía, no se presentan grandes brechas entre realidad y expectativa, lo que ratifica la excelente labor de los especialistas y la predisposición de los mismos para poder resolver dudas.

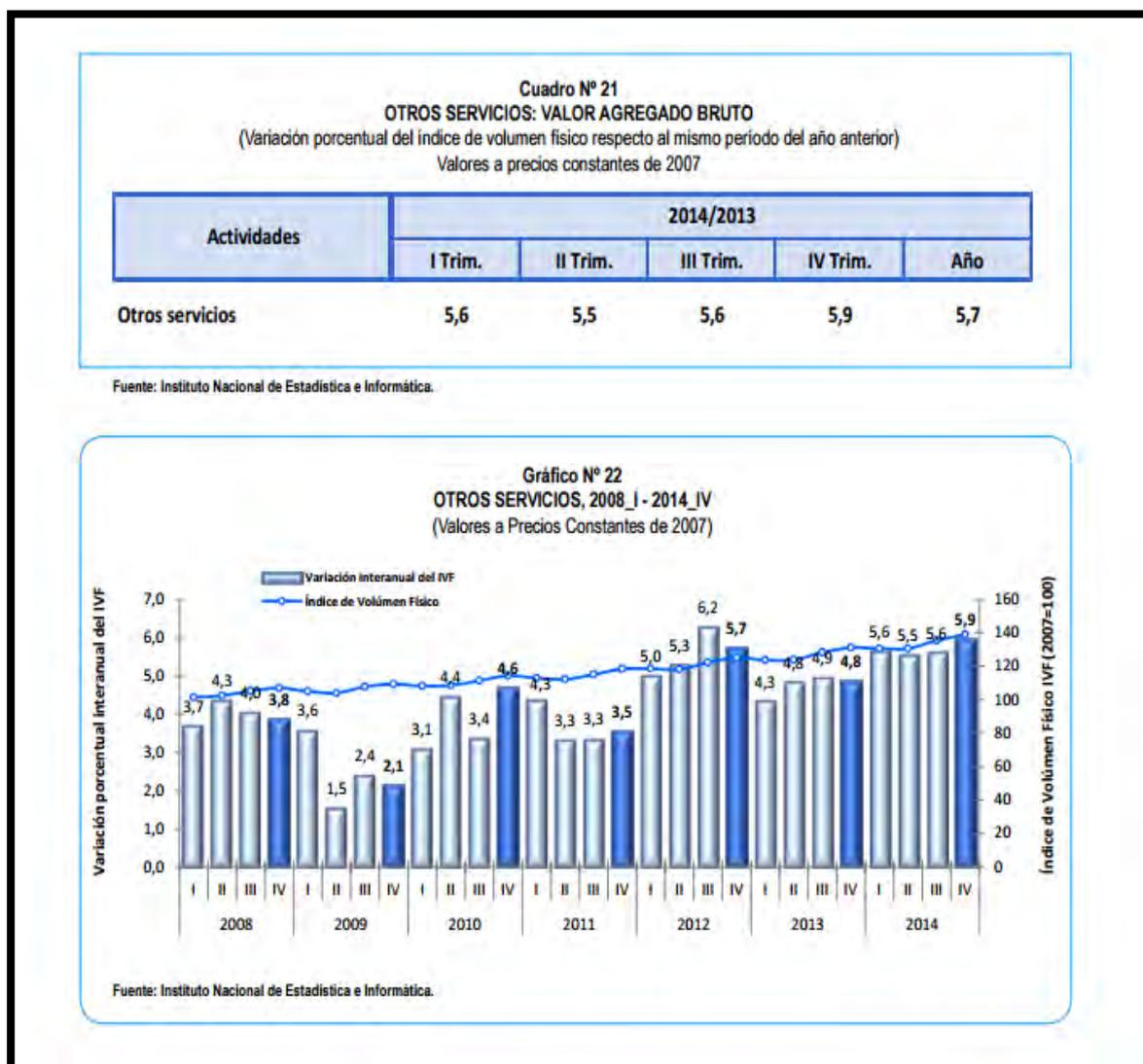
En el aspecto donde las brechas son más grandes es tangibilidad, pues en los comentarios recibidos, el mobiliario está algo gastado y poco adecuado para la estadía de padres de familia o apoderados mientras esperan. Asimismo, se pudo apreciar que para los asistentes, los colores y decoración del ambiente tanto de la sala de espera como de los consultorios no era el adecuado para niños puesto que eran tildados de bajos y opacos.







ANEXO I: Crecimiento por sectores



Fuente: INEI (2014)

ANEXO J: FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
· Marca reconocida a nivel internacional.	· Incremento de poder adquisitivo de Perú.
· Know How de Ediciones Libro Amigo.	· Respaldo del Estado hacia las MYPES.
· Personal altamente especializado.	· Revalorización de la psicología por parte de la sociedad.
· Alianzas estratégicas estables.	· Mayor protección del Estado hacia la propiedad intelectual.
· Apoyo a investigaciones y publicación de estas.	· Aumento de accesibilidad a internet.
· Cartera diversa de pruebas psicológicas.	· Apoyo del Estado al sector educación.
DEBILIDADES	AMENAZAS
· Empirismo operativo.	· Limitados proveedores de material especializado.
· Poca capacitación en personal administrativo.	· Alto número de competidores.
· Poca uso de TICs.	· Expansión de otros centros consolidados.
· Ausencia de objetivos estratégicos.	· Altos costos de ventas.
· Ausencia de campañas de marketing definidas	· Tendencia de los padres a buscar resultados rápidos.
· Poca identificación de los trabajadores con la empresa.	· Ausencia de data estadística de los trastornos aterrizados en el Perú.



ANEXO K: FODA Cruzado

ESTRATEGIAS FO (Fortalezas - Oportunidades)	ESTRATEGIAS DA (Debilidades - Amenazas)
Comunicar la diversa cartera de pruebas, con el respaldo internacional, para poder llegar a más personas interesadas en el tratamiento de problemas en psicología y psicopedagogía.	Brindar capacitaciones a profesores y psicólogos en colegios para detección de problemas relacionados a psicopedagogía.
Estado como aliado estratégico para fomentar la investigación sobretodo en psicología educativa y las publicaciones de las mismas a nivel nacional (Concytec).	Fomentar alianzas estratégicas con centros psicopedagógicos y con ponentes tanto nacionales como internacionales para la promoción de la psicología en general.
ESTRATEGIAS DO (Debilidades - Oportunidades)	ESTRATEGIAS FA (Fortalezas - Amenazas)
Usar las redes sociales y la página web de EOS Perú para desarrollar propuestas de cursos y comunicar los demás servicios que presenta.	Usar la cartera de pruebas con colegios nacionales en Perú para generar datos estadísticos para posterior análisis.
Desarrollo de capacitaciones virtuales para los especialistas de EOS Perú a través profesionales de EOS España y/o otros especialistas top en Europa.	Negociar con diversos ponentes para dictar cursos a nivel nacional, con el respaldo de EOS España, sumados al staff de EOS Perú

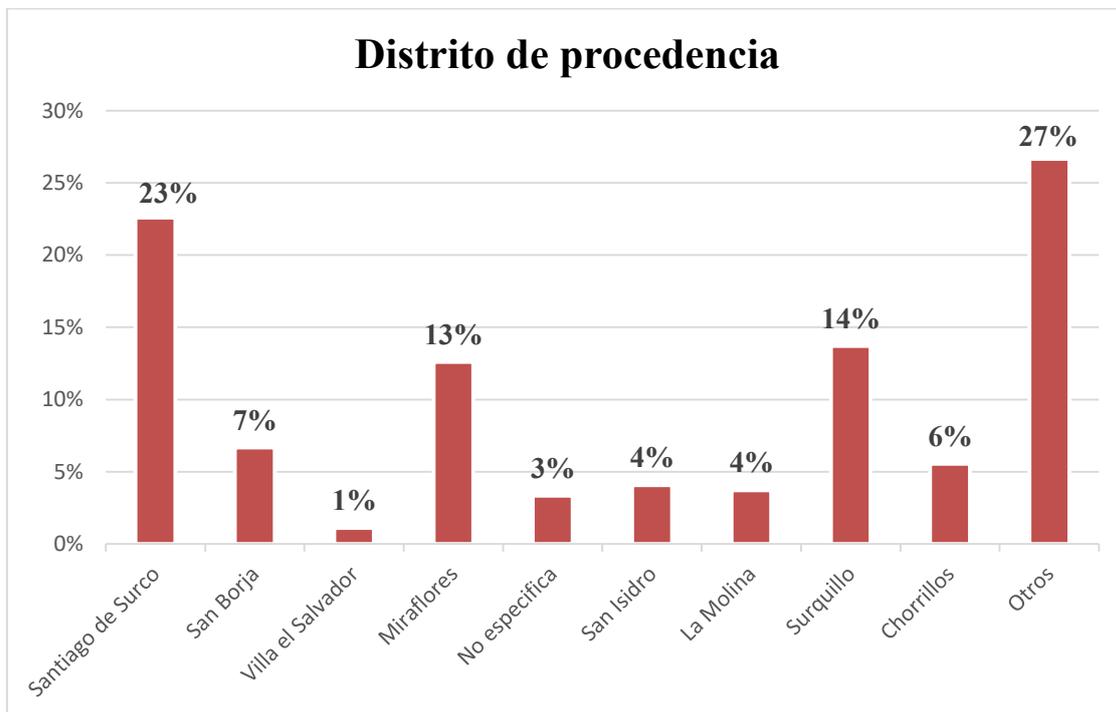


ANEXO L: Análisis EFE y EFI

	PESO	PUNTAJE	PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Marca reconocida a nivel internacional.	0.11	4	0.44
2. Know How de Ediciones Libro Amigo.	0.09	3	0.27
3. Personal altamente especializado.	0.08	3	0.24
4. Alianzas estratégicas estables.	0.08	3	0.24
5. Apoyo a investigaciones y publicación de estas.	0.08	4	0.32
6. Cartera diversa de pruebas psicológicas.	0.1	4	0.4
	PESO	PUNTAJE	PONDERADO
DEBILIDADES			
1. Empirismo operativo.	0.11	1	0.11
2. Poca capacitación en personal administrativo.	0.08	1	0.08
3. Poca uso de TICs.	0.07	2	0.14
4. Ausencia de objetivos estratégicos.	0.07	1	0.07
5. Ausencia de campañas de marketing para evaluación y terapias.	0.07	1	0.07
6. Poca identificación de los trabajadores con la empresa.	0.06	2	0.12
	1		2.5
El valor total de 2.5 indica que EOS Perú no está usando adecuadamente sus fortalezas y que podría mejorar en el manejo de las debilidades.			

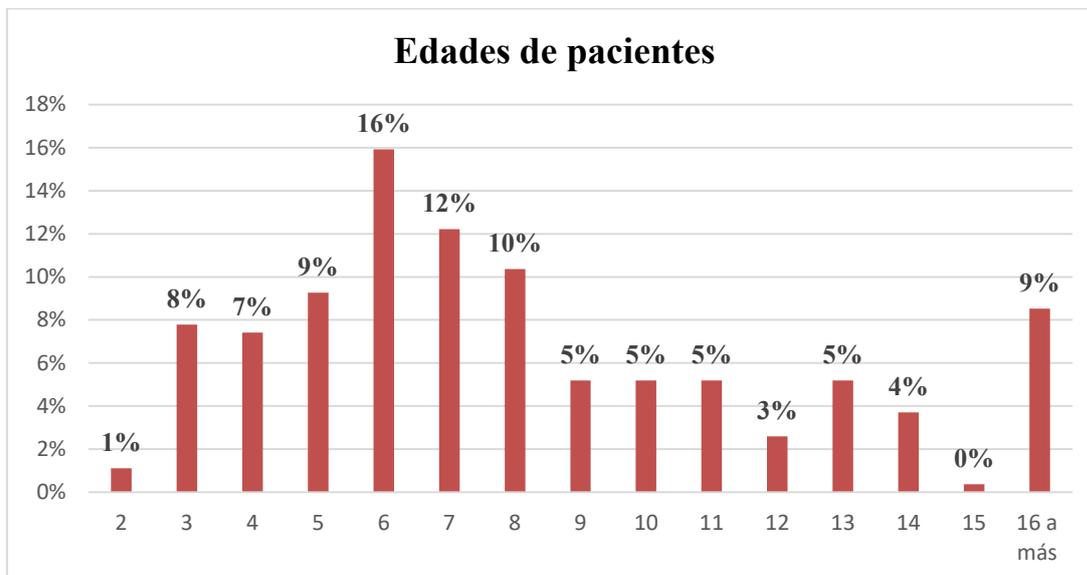
	PESO	PUNTAJE	PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Incremento de poder adquisitivo de Perú.	0.09	4	0.36
2. Respaldo del Estado hacia las MYPES.	0.08	3	0.24
3. Revalorización de la psicología por parte de la sociedad.	0.09	4	0.36
4. Mayor protección del Estado hacia la propiedad intelectual.	0.07	3	0.21
5. Aumento de accesibilidad a internet.	0.09	4	0.36
6. Apoyo del Estado al sector educación.	0.09	4	0.36
	PESO	PUNTAJE	PONDERADO
AMENAZAS			
1. Limitados proveedores de material especializado.	0.08	2	0.16
2. Alta número de competidores.	0.09	1	0.09
3. Expansión de otros centros consolidados.	0.09	1	0.09
4. Alto poder de negociación de ponentes.	0.07	2	0.14
5. Tendencia de los padres a buscar resultados rápidos.	0.07	2	0.14
6. Ausencia de data estadística de los trastornos aterrizados en el Perú.	0.09	1	0.09
	1		2.6
El valor total de 2.6 (>2.5) indica que EOS Perú está capitalizando sus oportunidades y usándolas para mitigar los riesgos externos a los que se enfrenta.			

ANEXO M: Distrito de procedencia de pacientes EOS Perú

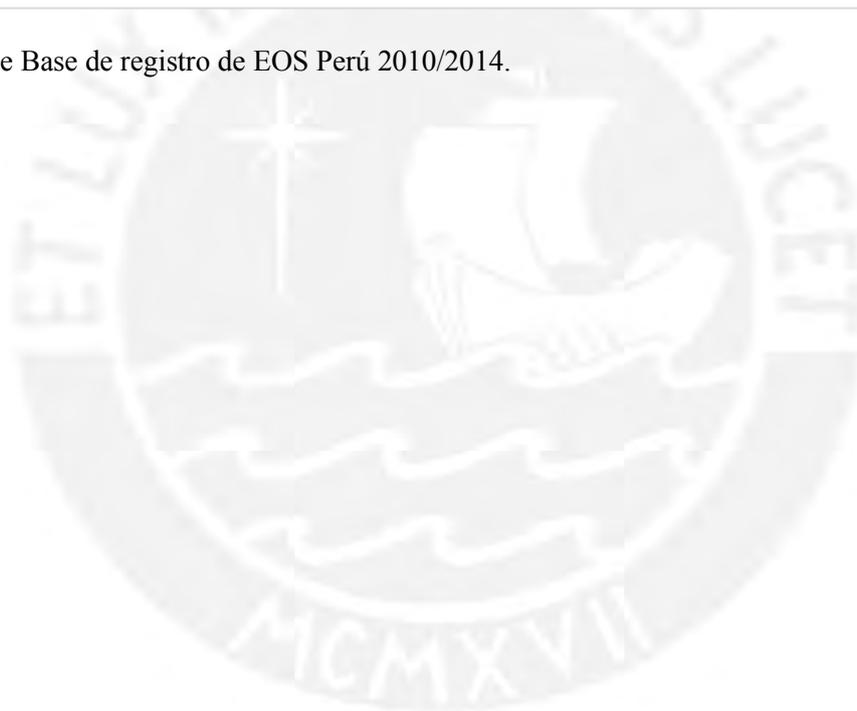


Adaptado de Base de registro de EOS Perú 2010/2014.

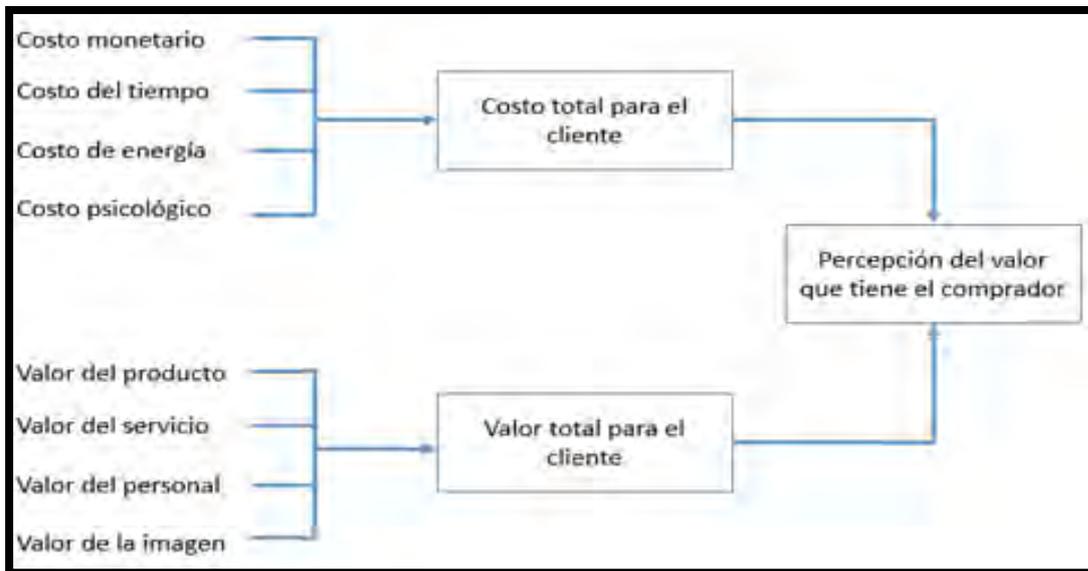
ANEXO N: Edades de pacientes EOS Perú



Adaptado de Base de registro de EOS Perú 2010/2014.

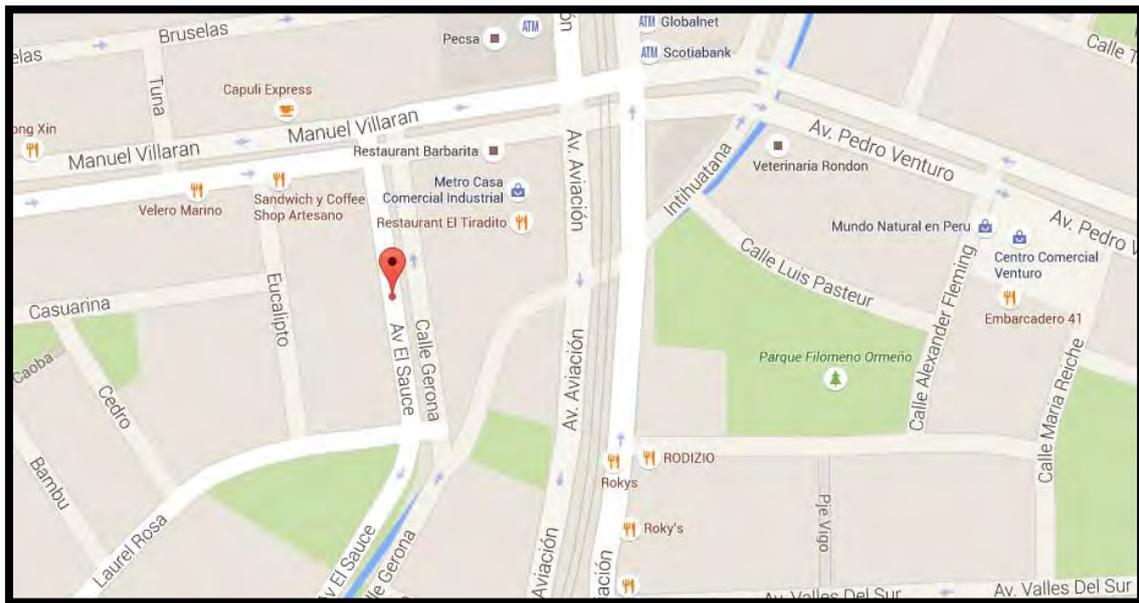


ANEXO O: Percepción de valor de un comprador.



Adaptado de Kotler 1997 citado en Hoffman & Bateson 2012.

ANEXO P: Ubicación EOS Perú



Fuente: Google Maps (2015)



ANEXO Q: Lista precios por metro cuadrado por distrito.

Distrito	Búsquedas por distrito	% del total de búsquedas	Precios en enero (US\$/M2)	Precios en agosto (US\$/M2)	Diferencial de precios (US\$)	%
Surco	436,000	13%	1,722	1,781	59	3%
Miraflores	428,000	13%	2,079	2,128	49	2%
La Molina	215,000	6%	1,528	1,472	-56	-4%
San Borja	204,000	6%	1,856	1,839	-17	-1%
San Miguel	201,000	6%	1,268	1,300	32	3%
San Isidro	189,000	6%	2,340	2,278	-62	-3%
Jesús María	120,000	4%	1,488	1,570	82	6%
Pueblo Libre	116,000	3%	1,339	1,474	135	10%
Lince	112,000	3%	1,563	1,545	-18	-1%
Surquillo	96,000	3%	1,504	1,484	-20	-1%
Los Olivos	96,000	3%	940	915	-25	-3%
Chorrillos	84,000	2%	1,150	1,130	-20	-2%

FUENTE: URBANIA.PE

Adaptado de Gestión (2014).



ANEXO R: Facebook oficial de EOS Perú



The screenshot shows the Facebook 'Estadísticas' (Statistics) page for EOS Perú: Instituto Psicopedagógico. The page displays various metrics and a table of top pages. The table includes columns for 'Página', 'Total de Me gusta', 'Desde la semana p', 'Publicaciones de es', and 'Interacción de esta semana'.

Página	Total de Me gusta	Desde la semana p	Publicaciones de es	Interacción de esta semana
1 CPAL-Centro Peruano d...	18.2K	▲0.5%	44	359
2 Aletheia Internacional	14.1K	▲0.2%	13	219
3 EOS Perú: Instituto Psic...	6.2K	▲0.6%	7	94
4 Instituto Médico de Leng...	3.8K	▲0.7%	1	27
5 Lerner & Gagliuffi	3.8K	▲0.2%	11	78
6 apeplac apeplac apoyo psicoped...	224	0%	0	0

Adaptado de EOS Perú Facebook (2015).

ANEXO S: Sitio web oficial de EOS Perú

Instituto Psicopedagógico
ru.net

EOS Perú
Instituto Psicopedagógico

INICIO | NOSOTROS | DEPARTAMENTOS | PROYECTO EVALÚA | AULA VIRTUAL | CONTACTÉNDOS

EVALUACIÓN Y TERAPIA

¿Qué casos atendemos?

- Trastornos del espectro autista
- Trastorno por déficit de atención con hiperactividad
- Dificultades de atención, memoria y percepción
- Dificultades específicas de aprendizaje
- Bajo rendimiento escolar
- Dificultades de lenguaje
- Problemas de psicomotricidad
- Disfluencias (tartamudez)
- Problemas de motricidad orofacial
- Problemas de comportamiento
- Trastornos emocionales
- Baja autoestima, timidez
- Problemas de pareja y familia
- Problemas de integración sensorial

VER DETALLES > | SOLICITAR CITA >

NOVEDADES 2015 | CURSOS DE ACTUALIZACIÓN | FONDO EDITORIAL

VER MÁS | VER MÁS | VER MÁS

FICHA DE INSCRIPCIÓN

Adaptado de la WEB EOS Perú (2015).

ANEXO T: Fotografía de fachada actual EOS Perú.

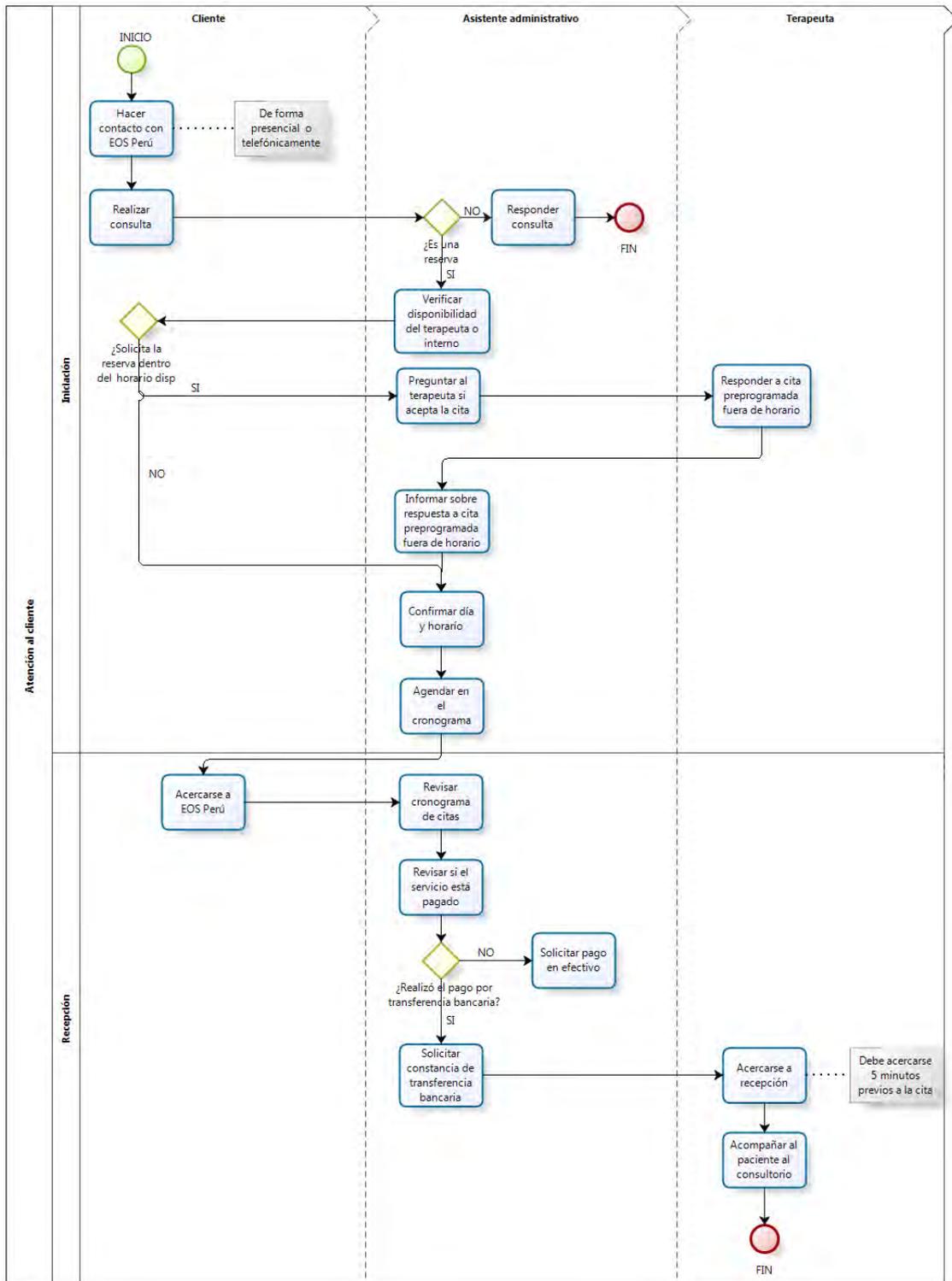


Adaptado de Google Maps (2015).



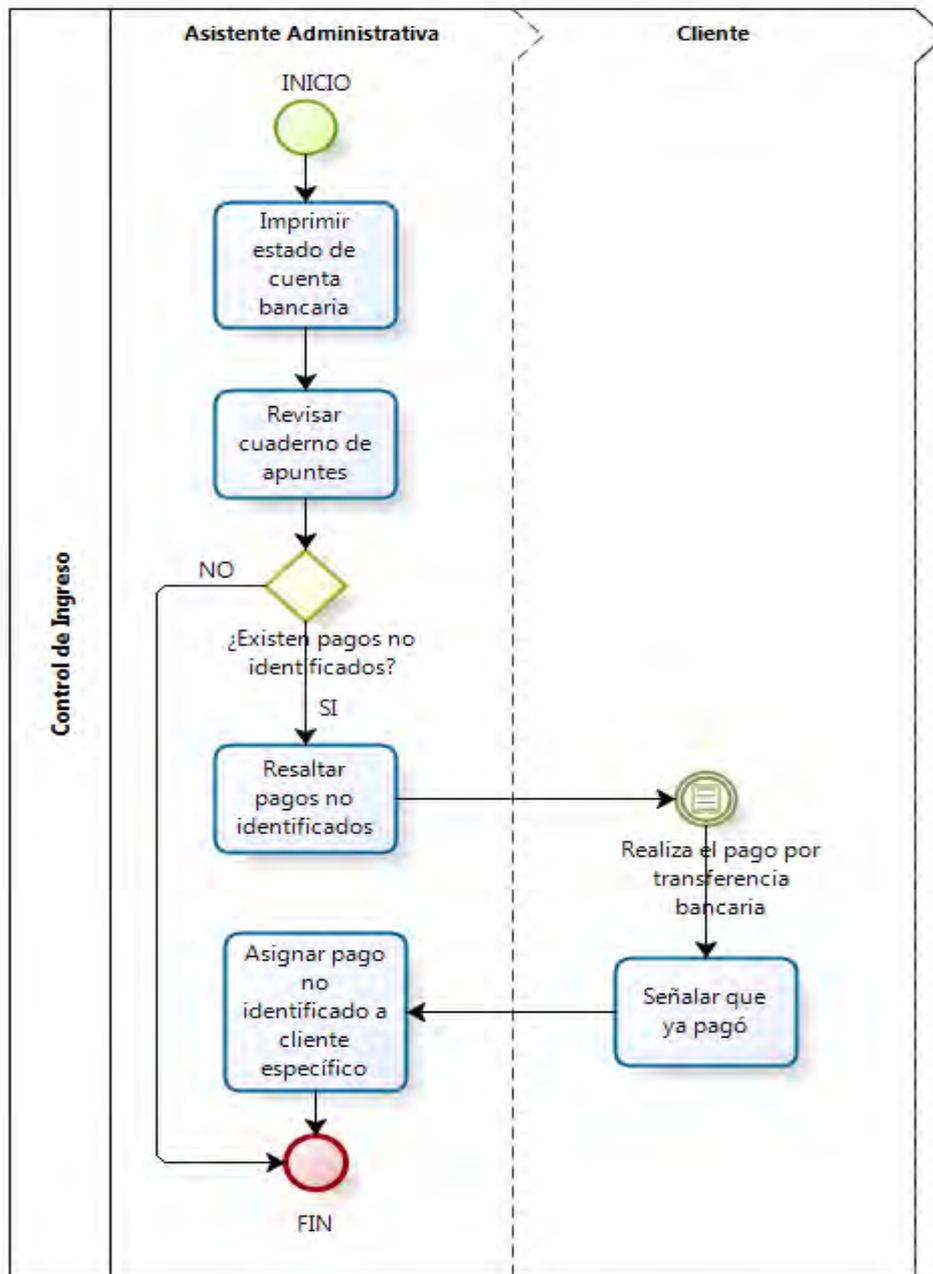
ANEXO U: Sistematización de proceso de Atención al Cliente.

ETAPAS	Atención al cliente
RESPONSABLE	_ Asistente administrativo
ACTIVIDADES	<p>_ Hacer contacto con EOS Perú (cliente). El contacto es de forma presencial o telefónicamente.</p> <p>_ Realizar consulta. (cliente)</p> <p>¿Es una reserva?</p> <p>SI: Verificar cronograma del especialista / interno.</p> <p>¿Solicita la reserva dentro del horario disponible?</p> <p>NO: Preguntar al terapeuta si acepta la cita.</p> <p>_ Responder a cita pre programada fuera de horario. (Terapeuta)</p> <p>_ Informar sobre respuesta a cita pre programada fuera de horario.</p> <p>SI: Confirmar día y horario</p> <p>NO: Responder consulta informativa.</p> <p>FIN</p> <p>_ Agendar en el cronograma.</p> <p>Sub proceso de Recepción al cliente.</p>
	<p>Recepción al cliente</p> <p>_ Acercarse a EOS Perú. (cliente)</p> <p>_ Revisar cronograma de citas.</p> <p>_ Revisar si el servicio está pagado.</p> <p>¿Realizó el pago por transferencia bancaria?</p> <p>SI: Solicitar constancia de transferencia bancaria. (Asistente Administrativo)</p> <p>NO: Solicitar pago en efectivo. (Asistente Administrativo)</p> <p>_ Acercarse a recepción 5 minutos previos a la cita. (Terapeuta)</p> <p>_ Acompañar al infante al consultorio. (Terapeuta)</p>
RIESGO	<p>_ Superponer disponibilidad de consultorio por citas programadas fuera de horario.</p> <p>_ Falta de constancia de transferencia bancaria.</p> <p>_ Demora del terapeuta para acercarse a recepción 5 minutos previos a la cita.</p>
INPUTS	<p>_ Solicitud de información y/o reserva de citas.</p> <p>_ File de horario y citas de terapeutas.</p> <p>_ Estado de cuenta bancario.</p>
OUTPUTS	_ Cita agendada en el File de Horario de terapeutas.
PUNTOS DE CONTROL	<p>_ File de Horario de terapeutas.</p> <p>_ Estado de cuenta bancario.</p>
KPI's	_ No aplica
POLITICAS	_ Que el terapeuta se acerque a recepción 5 minutos previos a la cita.



ANEXO V: Sistematización de proceso de Control de Ingresos.

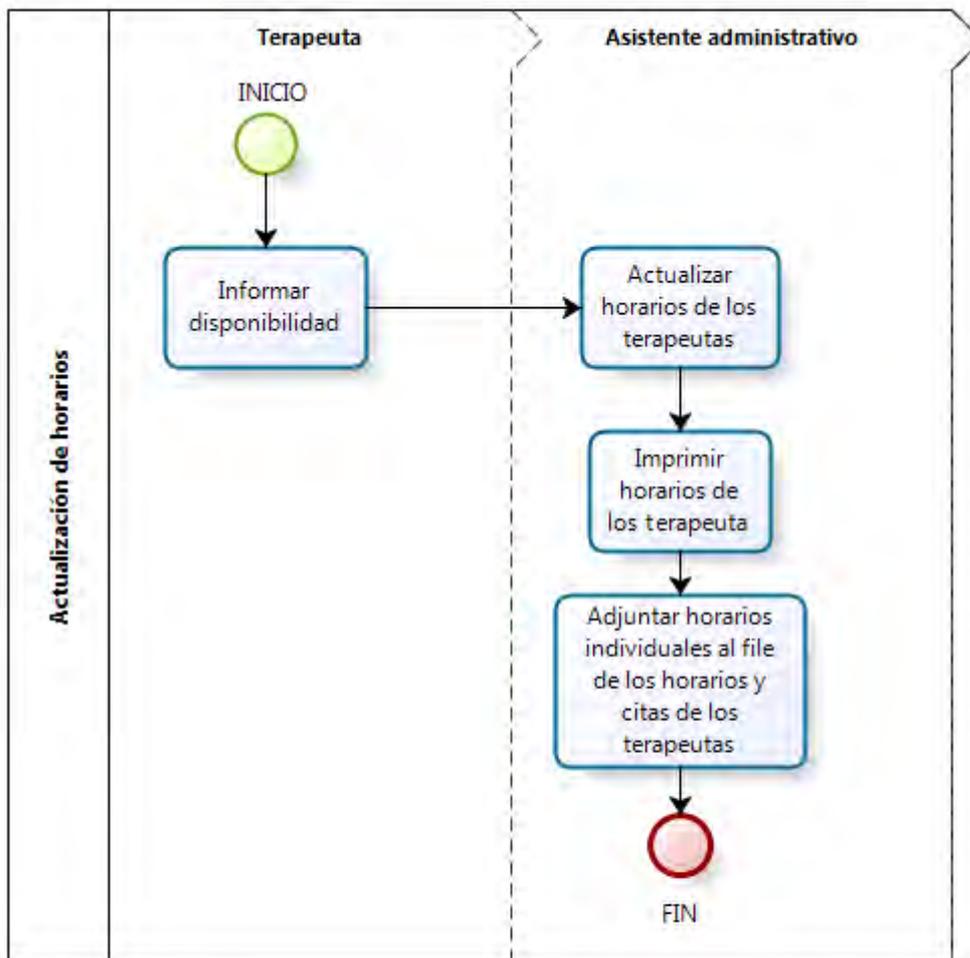
ETAPAS	Control de Ingresos
RESPONSABLE	_Asistente Administrativa
ACTIVIDADES	_ Imprimir estado de cuenta bancaria. _ Revisar cuaderno de apuntes. ¿Existen pagos no identificados? SI: Resaltar pagos no identificados. _ Informar pago realizado.(Cliente). _ Asignar pago no identificado a cliente específico. Estos casos suelen ser de los pagos por transferencia bancaria, los cuales son difíciles de identificar por cliente. NO: FIN
RIESGO	_ No imprimir reporte bancario. El reporte bancario solo muestra los último 22 registros, por lo que si no se imprimen de manera diaria es posible que hayan depósitos que sean imposibles de localizar.
INPUTS	_ Estado de cuenta bancario _ Cuaderno de apuntes
OUTPUTS	_ Estado de cuenta bancario con pagos identificados
PUNTOS DE CONTROL	_ Cuaderno de apuntes
KPI's	_ No aplica
POLITICAS	_ No aplica



ANEXO W: Sistematización de proceso de Actualización de horarios.

ETAPAS	Actualización de horarios
RESPONSABLE	_Asistente Administrativo
ACTIVIDADES	_Informar disponibilidad. _Actualizar horarios de los terapeutas. (Asistente administrativo) _Imprimir horarios de los terapeutas. (Asistente administrativo) _Adjuntar horarios individuales a al file de los horarios y citas de los terapeutas.
RIESGO	_Error a la hora de definir los horarios de los terapeutas. _Fallas con la impresora.
INPUTS	_No aplica.
OUTPUTS	_Horario actualizado de los terapeutas
PUNTOS DE CONTROL	_File de horarios de los terapeutas
KPI's	_No aplica.
POLITICAS	_No aplica.

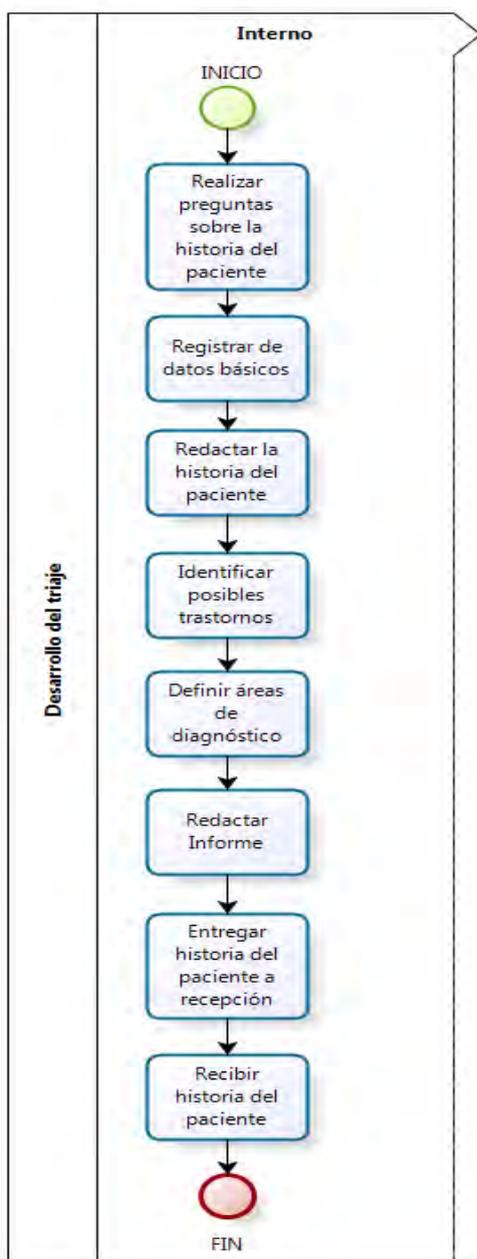




ANEXO X: Sistematización de proceso de Desarrollo de Triage.

ETAPAS	Desarrollo de triaje
RESPONSABLE	_ Interno
ACTIVIDADES	_ Realizar preguntas sobre la historia del paciente a los padres de familia. _ Registro de datos básicos. _ Redactar la historia del paciente. _ Identificar posibles trastornos. _ Definir áreas de diagnóstico. _ Redactar Informe. _ Entregar historia del paciente a recepción. _ Recibir historia del paciente. (Asistente Administrativo)
RIESGO	_ Error en diagnóstico de áreas de intervención. _ Falta de material impreso.
INPUTS	_ Formato de historia del paciente. _ Necesidad del paciente.
OUTPUTS	_ Historia del paciente. _ Identificación de áreas a evaluar
PUNTOS DE CONTROL	_ No aplica.
KPI's	_ No aplica.
POLITICAS	_ La duración es de 20 minutos _ De ser menor de edad el paciente, algún adulto debe acompañarlo.





Powered by
bizagi
Workflow

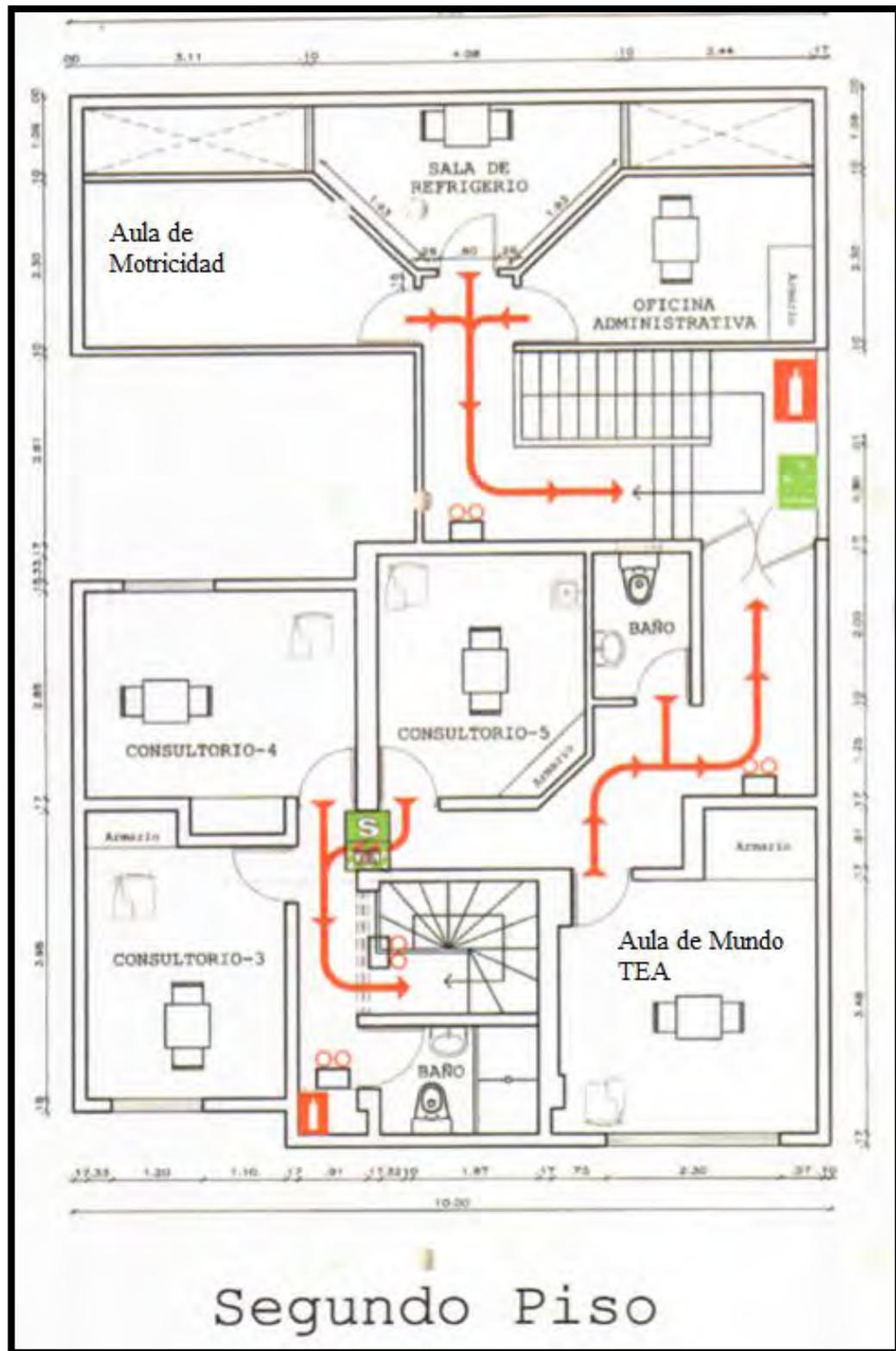
ANEXO Y: Cadena de Valor

“Evaluación y Terapia”

	Logística Interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y ventas	Servicio post venta
Actividades primarias	Niños y jóvenes con trastornos	Desarrollo del Triaje Desarrollo de la Evaluación Desarrollo de la Terapia	Informes de evaluación y avance	Gestión de Redes Sociales Revista Indexada Atención al Cliente	No aplica
Actividades de Apoyo	Control de Caja Servicios de limpieza Control de Ingreso Control de liquidaciones Administración de las Historias de los Paciente Actualización de Horarios				
	Selección de especialistas				
	Investigación en temas psicopedagógicos				
	Adquisición de Bienes y Servicio				

“Capacitación y Perfeccionamiento”

	Logística Interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y ventas	Servicio post venta
Actividades primarias	Psicólogos clínicos y educativo, y profesores interesados en temas psicopedagógicos	Desarrollo del Curso Seguimiento a los Cursos	No aplica	Gestión de Redes Sociales Atención al Cliente	No aplica
Actividades de Apoyo	Control de Caja Servicios de limpieza Control de Ingreso				
	Desarrollo del Curso (Selección de los docentes)				
	Investigación en temas psicopedagógicos				
	Adquisición de Bienes y Servicio				



ANEXO AA: Funciones

Funciones principales: Director	
Designación de los psicólogos para cada paciente.	Encargado del área de investigación.
Revisión de los informes entregados por los especialistas	Encargado del área “asesoramiento psicopedagógico”
Proceso de selección de psicólogos bajo la modalidad locación de servicios.	Coordinar la producción y elaboración de la revista digital “EOS Perú”.
Coordinación con la administradora sobre la programación de cursos a dictarse (4 meses de anticipación)	
Funciones principales: Administradora	
Elaborar registro de compras y ventas mensual	Coordinación con el Director sobre la programación de cursos a dictarse (4 meses de anticipación)
Elaboración de reportes (ingresos y egresos) para la junta de accionistas.	Opinión en decisiones sobre el departamento de “Evaluación y terapia”.
Registro, elaboración y pago de las compensaciones mensuales.	Proceso de compra y adquisición de bienes o servicios para el correcto funcionamiento del negocio.
Pago de impuestos (I.R., I.G.V.)	Manejo de redes sociales.
Revisión de correos institucionales (consultas sobre cursos y temas puntuales con padres de familia, cotizaciones de otras entidades, entre otros)	Supervisión del área administrativa.
Funciones principales: Evaluadora / Coordinadora	
Principal responsable de las evaluaciones.	Miembro del departamento “Investigación e innovación psicopedagógica”.
Soporte para la realización de terapias.	Soporte en las funciones designadas por el Director
Funciones principales: Asistente Administrativo	
Apertura del local.	Atención de consultas en recepción y a través de llamadas telefónicas
Supervisión de limpieza del local (al iniciar el día)	Proceso de cobranza y facturación de las consultas.
Revisión de correos de secretaría (consulta de citas, solicitudes de especialistas, requerimientos de informes, entre otros)	Coordinación con especialistas sobre la disponibilidad de horarios y consultas
Manejo de caja chica (cuadrar caja del día anterior, así como reportar ingresos y egresos del día)	Custodiar y entregar los tests y pruebas psicológicas a solicitud de los especialistas.
Manejo de historias clínicas (revisar que las historias del día anterior cuenten con firma del especialista y coincidan con la información del “registro de citas” así como búsqueda y entrega de la historias para las citas del día)	Organización de la logística para los cursos de actualización
Cuidar el comportamiento de los niños en la sala de espera.	

Funciones principales: Conserje	
Diseño y actualización de la página web (semanalmente)	Organización de la logística para los cursos de actualización (verificar disponibilidad del auditorio, carpetas, materiales, equipos audiovisuales, coffee break, entre otros)
Diseño e impresión de afiches, banners, entre otros (publicidad impresa)	Servicio de mantenimiento del local y compra de artículos de oficina.
Encargado de los depósitos bancarios y cambiar efectivo para la caja chica.	Custodiar y entregar los tests y pruebas psicológicas a solicitud de los especialistas.
Seguimiento del cronograma de pago de los cursos de actualización.	En ausencia del asistente administrativo, encargado del proceso de atención en recepción (atención de consultas, cobranza y programación de citas)
Control de asistencia en los cursos de actualización	



ANEXO AB: Perfil de puesto

Perfil del puesto	
Licenciado de la carrera de Psicología	Experiencia de 5 años en un cargo de confianza en otros centros o institutos.
Especialista en problemas de aprendizaje, lenguaje y/o afines al centro.	Capacidad de liderazgo en equipos de trabajo (psicólogos)
Conocimiento para la aplicación de tests y pruebas psicopedagógicas	
Perfil del puesto	
Licenciado en la carrera de Administración o Contabilidad.	Proactividad.
Conocimientos avanzados de Microsoft Office	Capacidad de trabajar bajo presión.
Capacidad de liderazgo en equipos de trabajo.	Experiencia de 3 años en posiciones similares.
Perfil del puesto	
Licenciado de la carrera de Psicología.	Conocimientos avanzados de Microsoft Office. (deseable)
Especialista en trastornos del neurodesarrollo.	Experiencia de 1 años en entidades afines
Conocimiento para la aplicación de tests y pruebas psicopedagógicas	
Perfil del puesto	
Género: Femenino.	Habilidades comunicativas y buen trato al personal
Egresada de carreras técnicas de administración o secretariado.	Trato al público.
Conocimiento de Microsoft Office nivel intermedio.	
Perfil del puesto	
Género: Masculino	Conocimiento mínimos de informática.
Proactividad.	Disposición para trabajar en equipo
Trabajo en equipo.	

ANEXO AC: Requisitos régimen especial

Sujetos no comprendidos en el Régimen Especial a la Renta
Cuando en el transcurso de cada ejercicio gravable el monto de sus ingresos netos superen los S/. 525,000.00
El valor de los activos fijos afectados a la actividad, con excepción de los predios y vehículos, supere los S/. 126,000.00
Cuando en el transcurso de cada ejercicio gravable el monto de sus adquisiciones afectadas a la actividad acumuladas supere los S/. 525,000.00
Desarrollen actividades generadoras de rentas de tercera categoría con personal afectado a la actividad mayor a 10 (diez) personas.

Régimen Especial a la Renta	Régimen General a la Renta (Ministerio de la Producción)
Comprobantes a emitir	
Factura (físicas o electrónicas)	Factura (físicas o electrónicas)
Boletas de venta	Boletas de venta
Liquidaciones de compra	Liquidaciones de compra
Tickets y cintas autorizados por Sunat	Tickets y cintas autorizados por Sunat
Libros de contabilidad	
Registro de compras	Contabilidad completa (EEFF)
Registro de ventas	
Tributos afectos	
IR: 1.5% de los ingresos netos mensuales	IR: 28% de la renta neta imponible
IGV: 18% (Incluye el IPM)	IGV: 18% (Incluye el IPM)
Retenciones del IGV y Renta (contribuyentes no domiciliados, 2da y 5ta categoría)	Retenciones del IGV y Renta (contribuyentes no domiciliados, 2da, 4ta y 5ta categoría)
Essalud 9%, ONP 13%	Essalud 9%, ONP 13%

ANEXO AD: Balance General 2013-2014

<u>Balance General</u>		
Al 31 de diciembre del 2013 y 2014 (Expresado en Nuevo Soles)		
	2013	2014
Activo		
<i>Activo Corriente</i>		
Efectivo	155,539	247,560
<i>Total activo corriente</i>	155,539	247,560
<i>Activo no Corriente</i>		
Inmueble, maquinaria y equipo	700,130	700,130
Depreciación acumulada	-47,040	-64,718
Intangibles	40,800	45,300
Amortización acumulada	-20,933	-31,300
<i>Total activo no corriente</i>	672,957	649,411
Total activo	822,121	890,596
Pasivo		
<i>Pasivo Corriente</i>		
Cuentas por pagar comerciales	0	0
Otros gastos por pagar	475	550
Tributos por pagar	439	603
IGV por pagar	5,271	7,231
Remuneraciones por pagar	1,943	2,475
<i>Total pasivo corriente</i>	8,129	10,859
<i>Pasivo no Corriente</i>		
Cuentas por pagar	0	0
<i>Total pasivo no corriente</i>	0	0
<i>Total pasivo</i>	8,129	10,859
Patrimonio		
Capital: Aporte Carlos Bernabé/Carmen Román	312,109	312,109
Capital: EOS España	312,109	312,109
Capital: Alejandro Dioses	69,866	69,866
Resultado acumulado	69,038	119,908
Resultado del ejercicio	50,870	65,744
<i>Total patrimonio</i>	813,992	879,736
Pasivo + patrimonio	822,121	890,596

ANEXO AE: Estado de Ganancias y Pérdidas 2013-2014

Estado de Ganancias y Pérdidas					
Al 31 de diciembre de 2013 y 2014					
		Análisis vertical		Análisis vertical	Análisis horizontal
	2013		2014		
Evaluaciones	53,702	15.28%	109,418	22.70%	103.75%
Terapias	125,057	35.59%	208,677	43.29%	66.87%
Capacitación y Perfeccionamiento	172,656	49.13%	163,995	34.02%	-5.02%
Ventas totales	351,414	100.00%	482,090	100.00%	37.19%
Evaluaciones	-21,679	6.17%	-44,175	9.16%	103.77%
Terapias	-50,484	14.37%	-83,879	17.40%	66.15%
Capacitación y Perfeccionamiento	-58,242	16.57%	-76,231	15.81%	30.89%
Costo de ventas totales	-130,405	37.11%	-204,286	42.37%	56.66%
Utilidad Bruta	221,010	62.89%	277,805	57.63%	25.70%
Gastos de Administración	-155,628	44.29%	-193,321	40.10%	24.22%
Gastos de Ventas	-8,370	2.38%	-10,525	2.18%	25.74%
Utilidad de operación	57,011	16.22%	73,959	15.34%	29.73%
Ingresos financieros	0	0.00%	0		-
Gastos financieros	-870	0.25%	-983	0.20%	12.99%
Utilidad antes de impuestos	56,141	15.98%	72,976	15.14%	29.99%
Impuestos (1.5% de ventas)	-5,271	1.50%	-7,231	1.50%	37.19%
Utilidad Neta	50,870	14.48%	65,744	13.64%	29.24%

ANEXO AF: Pasos para el registro de Marca Registrada

MARCA REGISTRADA EN INDECOPI

Para evitar la copia o plagio de la marca o logo de EOS Perú, así como la razón social, se deberá seguir estos requerimientos:

- Llenar 3 ejemplares del formato de la solicitud correspondiente (dos para la Autoridad y uno para el administrativo). Cada solicitud se encuentra en la web del INDECOPI (Anexo F-MAR-03).
- Colocar toda la información de identificación del(s) solicitante(s): Para el caso de personas naturales: consignar el número de DNI o Carné de Extranjería (CE) e indicar el número del Registro Único de Contribuyente (RUC), de ser el caso. Para el caso de personas jurídicas: señalar el número del Registro Único de Contribuyente (RUC), de ser el caso. En caso de contar con un representante, se deberá de indicar sus datos de identificación y será obligado presentar el documento de poder.
- Señalar la dirección donde se enviará las notificaciones en el Perú (incluyendo referencias, de ser el caso).
- Indicar cuál es el signo que se pretende registrar (denominativo, mixto, tridimensional, figurativo u otros).
- Si la marca es mixta, figurativa o tridimensional se deberá adjuntar su reproducción (tres copias de aproximadamente 5 cm de largo y 5 cm de ancho en blanco y negro o a colores si se desea proteger los colores).
- De ser posible, se recomienda el envío de una copia del mismo logotipo al correo electrónico: logos-dsd@indecopi.gob.pe.
- Indicar los productos y/o servicios que se desea distinguir con el signo solicitado, así como la clase y/o clases a la que pertenecen (Clasificación de Niza).
- De demandar prioridad extranjera sobre la base de una solicitud de registro presentada en otro país, deberá indicarse el número de solicitud cuya prioridad se reivindica, así como el país de presentación de la misma. Solo en esta situación, se deberá adjuntar copia certificada emitida por la autoridad competente de la primera solicitud de registro, o bien certificado de la fecha de presentación de esa solicitud, y traducción al español, de ser el caso.
- Firmar la solicitud por el solicitante o su representante.
- Anexar la constancia de pago del derecho de trámite, cuyo costo representa el 13.90% de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) por una clase solicitada, esto es S/. 534.99. Este

importe deberá pagarse en la sucursal del Banco de la Nación ubicado en el INDECOPI-Sede Sur, o bien realizar el pago a través de una de las modalidades que se ofrecen.

Requisitos para la solicitud de registro de nombres comerciales

- Los 7 primeros pasos son los mismos que en el proceso anterior.
- Anexar los medios necesarios que acrediten el uso efectivo en el mercado del nombre comercial cuyo registro se solicita, para cada una de las actividades a distinguir.
- Firmar la solicitud por el solicitante o su representante.
- La mecánica de pagos es la misma que en el proceso anterior en cuanto a lugar y monto (13.90% de 1 UIT).
- Una vez realizado todo el proceso y cumplimiento de requerimientos dentro del plazo establecido, se emite una orden para publicación única en el diario El Peruano (costo asumido por el solicitante). Dentro del plazo improrrogable de 30 días hábiles de recibida la orden de publicación, el solicitante debe realizar su publicación en el diario oficial El Peruano.

ANEXO AG: Afiches y volantes EOS Perú

**Instituto Psicopedagógico
EOS Perú**

*Contamos con un valioso equipo profesional
y el respaldo de nuestra matriz:
El Instituto de Orientación Psicológica
EOS de España.*

INFORMES:
Av. El Sauce 547, Urb. Los Sauces, Lima 34
(Alt. 44 de Av. Aviación, cruce con cdra. 11 de Villarán)
Telf.: 271-6047 RPM #998955669
E-mail: eos@eosperu.net
www.eosperu.net

**JORNADA INTERNACIONAL
TRASTORNOS DEL
LENGUAJE EN LA
INFANCIA Y LA
ADULTEZ**
15 y 16 de mayo 2015

Expositores

Dr. Luis Martínez Jiménez Universidad de Talca, Chile	Dra. Alicia Fernández-Zúñiga Universidad Autónoma de Madrid
Mg. Carola Cabezas Orellana Universidad de Talca, Chile	Dr. Carlos Gallego López Universidad Complutense de Madrid
Fgo. Franklin Susanibar Chávez Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Mg. Alejandro Dioses Chocano Director del Instituto Psicopedagógico EOS Perú

LUGAR
Cámara de Comercio de Lima
Av. Gregorio Escobedo 396, Jesús María

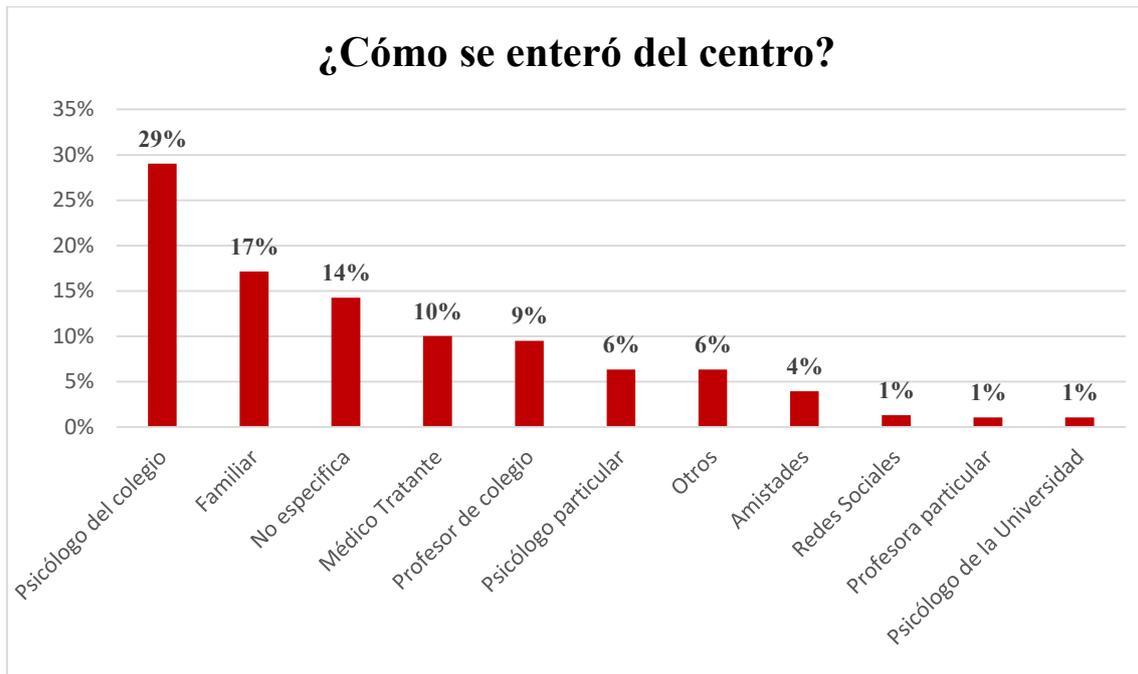
Organizan: Instituto Psicopedagógico EOS Perú TALCA Universidad **Patrocina:** Ediciones Libro Amigo

ANEXO AH: Encuesta de satisfacción EOS Perú

Encuesta de Satisfacción EOS Perú (Cursos y Jornada)																																																																																	
<p>En EOS Perú nos preocupamos por la satisfacción de nuestros participantes/clientes, registrando información sobre sus preferencias y percepciones. Para lo cual solicitamos su gentil colaboración llenando la siguiente encuesta.</p> <p>1. ¿Cómo se enteró de esta jornada?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Redes Sociales</td><td></td></tr> <tr><td>Afiches/Volantes</td><td></td></tr> <tr><td>Página Web</td><td></td></tr> <tr><td>Colegas</td><td></td></tr> <tr><td>Otros</td><td></td></tr> </table> <p>2. ¿Con qué frecuencia asiste a cursos de actualización?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1 vez al año</td><td></td></tr> <tr><td>2 veces al año</td><td></td></tr> <tr><td>3 veces al año</td><td></td></tr> <tr><td>4 o más</td><td></td></tr> <tr><td>No suelo asistir</td><td></td></tr> </table> <p>3. ¿Qué centro o institución dicta los cursos de actualización a los que ha asistido?</p> <p>4. De las siguientes categorías ¿Qué aspectos destacan de los cursos de actualización ofrecidos por EOS Perú respecto a los cursos brindados por otros Centros e Instituciones? (Ordenar del 1 al 5, donde 1 es el servicio inferior hasta 5 el servicio es superior)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Syllabus</td><td></td></tr> <tr><td>Ponentes</td><td></td></tr> <tr><td>Respaldo de la Institución</td><td></td></tr> <tr><td>Precio</td><td></td></tr> <tr><td>Duración</td><td></td></tr> <tr><td>Ubicación</td><td></td></tr> </table>	Redes Sociales		Afiches/Volantes		Página Web		Colegas		Otros		1 vez al año		2 veces al año		3 veces al año		4 o más		No suelo asistir		Syllabus		Ponentes		Respaldo de la Institución		Precio		Duración		Ubicación		<p>5. En la escala del 1 al 5 ¿Cómo calificaría los siguientes aspectos de la jornada (donde 1 es el servicio “inferior” hasta 5 el servicio es “superior”)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Trato y atención en la recepción</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>Calidad y claridad de las ponencias</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>Disposición del ponente a resolver dudas y consultas</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>Infraestructura (orden y limpieza del local)</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>Utilidad del material entregado</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table> <p>6. ¿Qué es lo que más valora de estos cursos de actualización? (Puede marcar más de uno)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Ponentes</td><td></td></tr> <tr><td>Institución</td><td></td></tr> <tr><td>Precio</td><td></td></tr> <tr><td>Duración</td><td></td></tr> <tr><td>Ubicación</td><td></td></tr> </table> <p>7. ¿Cuáles son tus temas de interés?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Trastornos de lenguaje</td><td></td></tr> <tr><td>Neuropsicología</td><td></td></tr> <tr><td>Trastornos de Aprendizaje</td><td></td></tr> <tr><td>Otros</td><td></td></tr> </table> <p>8. ¿Qué ponentes le gustaría tener en nuestro país para siguientes fechas?</p> <p>9. Todos los comentarios son bienvenidos, por favor brinde algunas recomendaciones generales.</p>	Trato y atención en la recepción	1	2	3	4	5	Calidad y claridad de las ponencias	1	2	3	4	5	Disposición del ponente a resolver dudas y consultas	1	2	3	4	5	Infraestructura (orden y limpieza del local)	1	2	3	4	5	Utilidad del material entregado	1	2	3	4	5	Ponentes		Institución		Precio		Duración		Ubicación		Trastornos de lenguaje		Neuropsicología		Trastornos de Aprendizaje		Otros	
Redes Sociales																																																																																	
Afiches/Volantes																																																																																	
Página Web																																																																																	
Colegas																																																																																	
Otros																																																																																	
1 vez al año																																																																																	
2 veces al año																																																																																	
3 veces al año																																																																																	
4 o más																																																																																	
No suelo asistir																																																																																	
Syllabus																																																																																	
Ponentes																																																																																	
Respaldo de la Institución																																																																																	
Precio																																																																																	
Duración																																																																																	
Ubicación																																																																																	
Trato y atención en la recepción	1	2	3	4	5																																																																												
Calidad y claridad de las ponencias	1	2	3	4	5																																																																												
Disposición del ponente a resolver dudas y consultas	1	2	3	4	5																																																																												
Infraestructura (orden y limpieza del local)	1	2	3	4	5																																																																												
Utilidad del material entregado	1	2	3	4	5																																																																												
Ponentes																																																																																	
Institución																																																																																	
Precio																																																																																	
Duración																																																																																	
Ubicación																																																																																	
Trastornos de lenguaje																																																																																	
Neuropsicología																																																																																	
Trastornos de Aprendizaje																																																																																	
Otros																																																																																	

Capacitación y Perfeccionamiento	Curso TEA	Curso Conducta	Curso Habla	Jornada 2015	
¿Cómo se enteró de la jornada?					Promedio
Redes Sociales	45%	36%	44%	27%	38%
Afiches /Volantes	5%	18%	25%	12%	15%
Página Web	25%	18%	13%	22%	19%
Colegas	20%	18%	13%	23%	18%
Otros (Especificar)	5%	9%	6%	17%	9%
¿Con que frecuencia asiste a cursos de actualización?					Promedio
1 vez al año	26%	30%	17%	23%	24%
2 veces al año	21%	20%	42%	31%	28%
3 veces al año	26%	5%	8%	24%	16%
4 o más	0%	5%	17%	16%	9%
No suelo asistir	26%	40%	17%	7%	22%
De las siguientes categorías ¿En qué aspectos destacan los cursos de actualización de EOS Perú respecto a los cursos brindados por otros Centros o Instituciones? (donde 1 es muy malo y 5 es muy bueno)					Promedio
Contenido	3.82	4.26	3.83	4.10	4.00
Ponentes	4.18	4.50	3.58	4.19	4.11
Respaldo de la Institución	3.88	4.33	3.83	3.86	3.98
Precio	3.76	3.95	3.33	3.34	3.60
Duración	3.76	4.26	3.17	3.72	3.73
Ubicación	4.00	3.65	3.00	3.84	3.62
En la escala del 1 al 5 ¿Cómo calificaría los siguientes aspectos de la jornada (donde 1 es muy malo y 5 es muy bueno)					Promedio
Trato y atención en la recepción	3.95	3.85	2.67	4.19	3.66
Calidad y claridad de las ponencias	4.47	4.60	3.08	4.41	4.14
Disposición de la ponencia a resolver dudas y consultas	4.58	4.65	3.42	4.53	4.29
Infraestructura (limpieza del local)	4.11	4.55	3.17	4.79	4.15
Utilidad del material entregado	3.89	4.45	3.67	3.91	3.98
¿Qué es lo que más valora de los cursos de estos cursos de actualización?					Promedio
Ponentes	43%	37%	50%	43%	43%
Institución	17%	22%	13%	20%	18%
Precio	21%	19%	13%	14%	17%
Duración	12%	17%	19%	13%	15%
Ubicación	7%	6%	6%	11%	7%
¿Cuáles son tus temas de interés?					Promedio
Trastornos del lenguaje	23%	24%	25%	38%	28%
Neuropsicología	27%	14%	17%	21%	19%
Trastornos del aprendizaje	30%	48%	58%	32%	42%
Otros (Especificar)	20%	14%	0%	9%	11%

ANEXO AI: ¿Cómo se enteró del Centro?



Adaptado de Base de registro de EOS Perú 2010/2014.

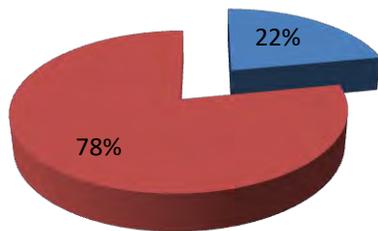
ANEXO AJ: Encuesta a profesores y psicólogos de colegios.

Encuesta profesores y psicólogos de colegios – Ediciones Libro Amigo																																									
<p>1. ¿Es usted psicólogo o profesor de colegio?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-bottom: 10px;"> <tr><td style="width: 50%;">Sí</td><td style="width: 50%;"></td></tr> <tr><td>No</td><td></td></tr> </table> <p>2. ¿Conoce la labor del Instituto EOS Perú?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-bottom: 10px;"> <tr><td style="width: 50%;">Sí</td><td style="width: 50%;"></td></tr> <tr><td>No</td><td></td></tr> </table> <p>3. ¿Con que frecuencia asiste a cursos de capacitación?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-bottom: 10px;"> <tr><td style="width: 80%;">1 vez al año</td><td style="width: 20%;"></td></tr> <tr><td>2 veces al año</td><td></td></tr> <tr><td>3 veces al año</td><td></td></tr> <tr><td>4 o más</td><td></td></tr> <tr><td>No suelo asistir</td><td></td></tr> </table> <p>4. En los últimos años se han detectado un mayor número de trastornos del aprendizaje, lenguaje y conducta en niños y adolescentes. ¿Considera usted que las entidades educativas le brindan todas las herramientas para detectar y lidiar con estos problemas?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <tr><td style="width: 50%;">Sí</td><td style="width: 50%;"></td></tr> <tr><td>No</td><td></td></tr> </table>	Sí		No		Sí		No		1 vez al año		2 veces al año		3 veces al año		4 o más		No suelo asistir		Sí		No		<p>5. ¿Estaría interesado en recibir capacitaciones en su centro educativo?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-bottom: 10px;"> <tr><td style="width: 50%;">Sí</td><td style="width: 50%;"></td></tr> <tr><td>No</td><td></td></tr> </table> <p>6. En la escala del 1 al 5, ¿Cómo considera la labor del padre de familia en el aprendizaje de sus estudiantes? (donde 5 es muy activo y 1 actividad nula)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-bottom: 10px;"> <tr><td style="width: 50%;">1</td><td style="width: 50%;"></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </table> <p>7. ¿Recomendaría la labor de los profesionales de EOS Perú que realicen la capacitación?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <tr><td style="width: 50%;">Sí</td><td style="width: 50%;"></td></tr> <tr><td>No</td><td></td></tr> </table>	Sí		No		1		2		3		4		5		Sí		No	
Sí																																									
No																																									
Sí																																									
No																																									
1 vez al año																																									
2 veces al año																																									
3 veces al año																																									
4 o más																																									
No suelo asistir																																									
Sí																																									
No																																									
Sí																																									
No																																									
1																																									
2																																									
3																																									
4																																									
5																																									
Sí																																									
No																																									

Resultados Encuestas a profesores y psicólogos de colegios

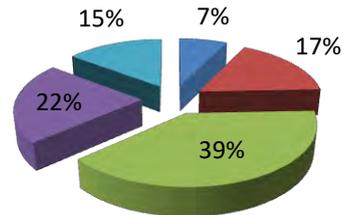
¿Considera usted que las entidades educativas le brindan todas las herramientas para detectar y lidiar con estos problemas?

■ Sí ■ No

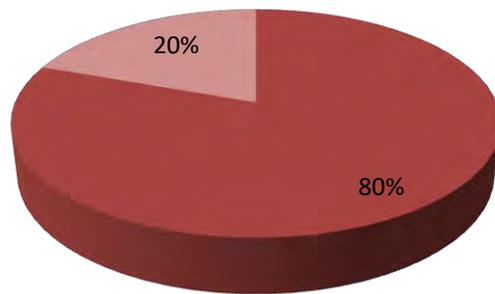


¿Cómo considera la labor del padre de familia en el aprendizaje de sus estudiantes?

■ 5 Muy activo ■ 4 Activo
 ■ 3 Promedio ■ 2 Poco activo
 ■ 1 Actividad nula



¿Recomendaría la labor de los profesionales de EOS Perú que realicen la capacitación?



■ Sí
 ■ No



ANEXO AK: Carta de presentación EOS Perú a colegios

CARTA DE PRESENTACIÓN

Institución Educativa...

Señor:

XX XXX

Por medio de la presente, nos es grato dirigirnos a usted enviando nuestros más cordiales saludos y a la vez presentarnos. Nuestra organización, **Instituto Psicopedagógico EOS Perú**, tiene por finalidad evaluar, diagnosticar y tratar diversos problemas relacionados a la psicopedagogía.

Dentro de los servicios que ofrece **EOS Perú**:

- Evaluación y Perfeccionamiento: Enfocado a niños y jóvenes en edad escolar que cuenten con alteraciones en el aprendizaje o condiciones que limiten su desarrollo.
- Capacitación y Perfeccionamiento: Dirigido a psicólogos clínicos y educativos, profesores de todos los niveles, tecnólogos médicos, fonoaudiólogos y especialistas del lenguaje y aprendizaje. Consiste en cursos cortos o diplomados diversos con la finalidad de generar y aumentar conocimiento sobre psicopedagogía.
- Asesoramiento Psicopedagógico: Dirigido a entidades que desean realizar evaluaciones a la medida, a su personal o a personas a su cargo, para un tema específico relacionado a la psicología.

Nos despedimos esperando poder estar en contacto pronto.

Atentamente

Alejandro Dioses

Director Ejecutivo - EOS Perú

ANEXO AL: Nuevas funciones

Funciones principales: Administradora	
Revisión de registro de compras y ventas mensual.	Coordinación con el Director sobre la programación de cursos a dictarse (4 meses de anticipación).
Revisión de reportes (ingresos y egresos) para la junta de accionistas.	Opinión en decisiones sobre el departamento de "Evaluación y terapia".
Revisión y pago de las compensaciones mensuales.	Proceso de compra y adquisición de bienes o servicios para el correcto funcionamiento del negocio.
Pago de impuestos (I.R., I.G.V.).	Manejo de redes sociales.
Revisión de correos institucionales (consultas sobre cursos y temas puntuales con padres de familia, cotizaciones de otras entidades, entre otros).	Supervisión del área administrativa.
Funciones principales: Asistente Administrativo (antiguo)	
Recoger las historias de cada especialista.	Coordinación con especialistas sobre la disponibilidad de horarios y consultas.
Manejo de historias clínicas (revisar que las historias del día anterior cuenten con firma del especialista y coincidan con la información del "registro de citas").	Custodiar y entregar los tests y pruebas psicológicas a solicitud de los especialistas (Es quien tiene la llave donde están guardadas las pruebas).
Búsqueda y entrega de la historias a cada especialista para las citas del día.	Imprimir reportes bancarios diarios (al finalizar el día).
Revisión de correos de secretaría (consulta de citas, solicitudes de especialistas, requerimientos de informes, entre otros).	Atención de consultas en recepción y a través de llamadas telefónicas.
Proceso de cobranza y facturación de las consultas.	Cuidar el comportamiento de los niños en la sala de espera.
Funciones principales: Conserje	
Diseño y actualización de la página web (semanalmente)	Organización de la logística para los cursos de actualización (verificar disponibilidad del auditorio, carpetas, materiales, equipos audiovisuales, coffee break, entre otros)
Diseño e impresión de afiches, banners, entre otros (publicidad impresa)	Servicio de mantenimiento del local.
Encargado de los depósitos bancarios y cambiar efectivo para la caja chica.	En ausencia del asistente administrativo, encargado del proceso de atención en recepción (atención de consultas, cobranza y programación de citas)
Seguimiento del cronograma de pago de los cursos de actualización.	Control de asistencia en los cursos de actualización

ANEXO AM: Supuestos de Ingresos

Categoría	Segmentos de negocio	Unidades	Soles
Ingresos	Terapia	3562	57.4
	Terapia Sec	148	28.7
	Evaluación	934	114.8
	Evaluación Sec	39	57.4
	Curso verano (a)	12	205.0
	Curso invierno (b)	4	1,353.0
	Curso virtual (c)	8	319.8
Crecimiento de ingresos	Tasa de crecimiento de otros servicios proyectada por el Ministerio de Economía y Finanzas		
Forma de pago	Efectivo		

- (a) Los cursos en verano presentan un promedio de 18 alumnos.
 (b) Los cursos en invierno presentan un promedio de 16 alumnos.
 (c) Los cursos virtuales presentan un promedio de 13 alumnos.



ANEXO AN: Supuestos de Egresos

Categoría	Segmentos de negocio	Unidad	Cifra
Costos de ventas	Terapia	% de las ventas	40.2%
	Terapia SEC		40.2%
	Evaluación		40.4%
	Evaluación SEC		40.4%
	Curso presencial verano	Costo por hora (a)	S/. 87
	Curso presencial invierno		S/. 85
	Curso virtual		S/. 53
	Curso presencial verano	Horas por curso	18
	Curso presencial invierno		120
	Curso virtual		40
Gastos de personal	Incremento real cada 2 años		5%
Gastos de mantenimiento	Gastos de mantenimiento menores (b)		8,433
Gastos de servicios básicos	Luz, Internet, Agua y telefonía (c)		6,600
Gastos de ventas	Gastos de ventas (d)		2.28%
Depreciación	Construcción y edificación		20 años
	Muebles y enseres		10 años
	Equipos electrónicos		4 años
Amortización	Pruebas y softwares psicopedagógicas		3 años
Inversión en intangibles	Pruebas y softwares psicopedagógicas (e)		1.72%
Inversión en Capex	Laptop - CPU (6)	Cada 5 años (la unidad) (f)	S/. 3,000
	Proyector (1)		
Valor residual de Capex	Laptop	Cada 5 años (g)	20.00%
	Proyector		

(a) Promedio ponderado de los costos de los docentes (involucra una ponderación entre el costo de docentes nacionales e internacionales).

(b) Gastos de mantenimiento del local y equipos del 2014, el cual se mantiene constante.

(c) Gastos de luz, agua y telefonía del 2014, el cual se mantiene constante.

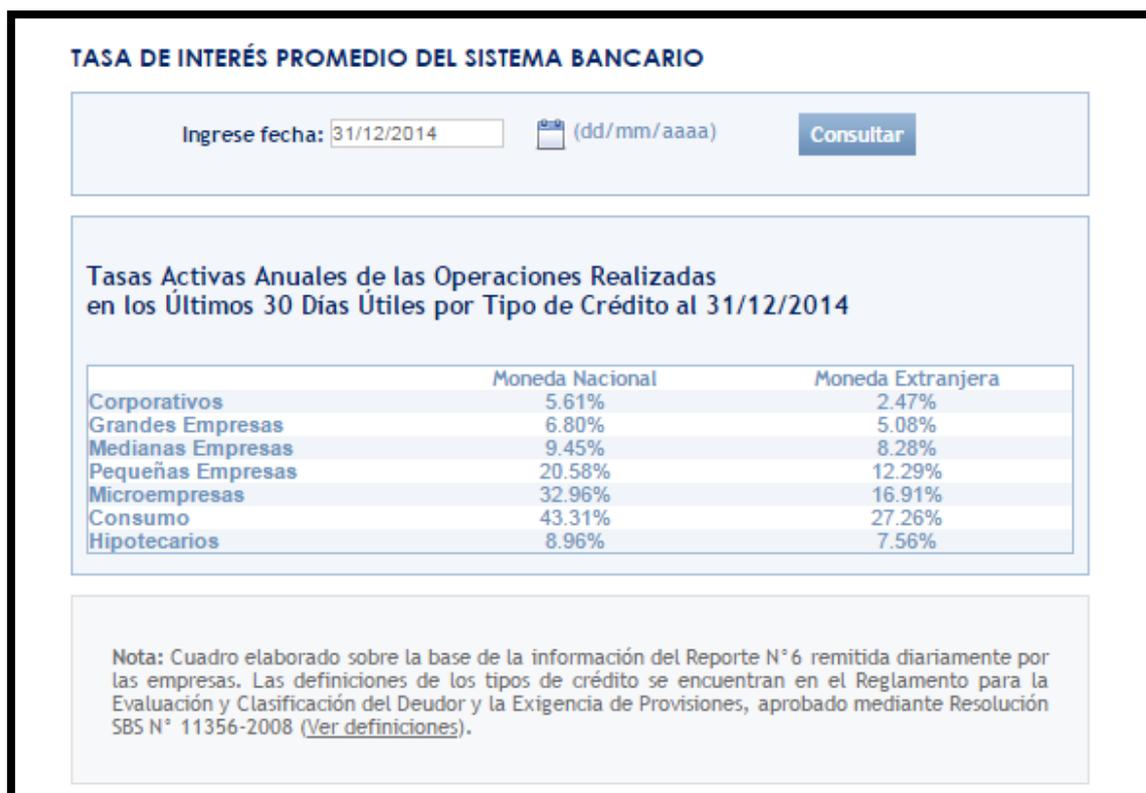
(d) Promedio de gastos de ventas 2013 y 2014 / promedio de ventas 2013 y 2014.

(e) Promedio de inversión en Intangibles 2013 y 2014 / promedio de ventas 2013 y 2014.

(f) A partir del 2015 empieza la renovación del equipo electrónico.

(g) Cada 5 años se recupera un 20% del calor del capex.

ANEXO AO: Tasa de Interés Promedio Bancario



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2015)

ANEXO AP: Tasa de Interés Promedio Bancario

Modelo CAPM		Fuente
Beta desapalancada	0.90	Damodaran - Healthcare Products (2015)
Beta desapalancada	0.95	Damodaran - Education (2015)
Beta combinada	0.92	
Tasa Libre de Riesgo	2.2%	Bonos USA a 10 años
Riesgo País	1.82%	EMBIG Perú (2015)
Prima de Mercado de Perú	7.20%	IESE Business School (Fernandez, Ortiz, & Acin, 2015)
Costo de Capital	10.61%	



ANEXO AQ: Medición de impacto de campaña de marketing

Medición de impacto de campaña de marketing	
Colegios meta	6
Cantidad grados primaria (público objetivo 1, 2, 3 primaria)	6
Cantidad de secciones por grado	4
Número de alumnos por salón	35
Alcance de alumnos	5040
Porcentaje de niños con problemas de aprendizaje	10%
Cantidad de alumnos con problemas de aprendizaje	504
% de recomendaciones a EOS Perú	80%
% de padres de familia que aceptarían la recomendación	7%
Cantidad de alumnos con problemas de aprendizaje que irían a EOS	28.22
Cantidad de evaluaciones anuales por paciente	6
Cantidad de terapias anuales por paciente	47
Total de evaluaciones	169
Total de terapias	1,326.53
Deserción	79.85%
Total de evaluaciones con deserción	135
Total de terapias con deserción	1,059
Precio Evaluación sin IGV	S/. 114.80
Precio Terapia sin IGV	S/. 57.40
Monto total adicional por evaluaciones	S/. 15,522.80
Monto total adicional por terapias	S/. 60,797.62
Costo de evaluaciones	S/. 6,239.00
Costo de venta de terapias	S/. 24,438.00
Costo directos de la campaña	S/. 7,945.00
Rentabilidad	S/. 37,698.00

ANEXO AR: Consentimientos Informados

Carmen Román



CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente proyecto profesional, "Análisis Integral de una Empresa en marcha: Caso Instituto Psicopedagógico EOS Perú", será presentado para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Hugo Carlos Wiener Fresco.

El objetivo de contar con la información solicitada es usarla en el marco teórico y diagnóstico de nuestro proyecto. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Carlos Bernabé Román
[20084064]

Paul Plate García
[20095272]

Javier Zavaleta Trujillo
[20095112]

Yo, Carmen Román Rivas, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del proyecto profesional académico "Análisis Integral de una Empresa en marcha: Caso Instituto Psicopedagógico EOS Perú". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Carmen Román Rivas

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente proyecto profesional, "Análisis Integral de una Empresa en marcha: Caso Instituto Psicopedagógico EOS Perú", será presentado para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Hugo Carlos Wiener Fresco.

El objetivo de contar con la información solicitada es usarla en el marco teórico y diagnóstico de nuestro proyecto. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Carlos Bernabé Román
[20084064]



Paul Plate García
[20095272]



Javier Zavaleta Trujillo
[20095112]

Yo, Franklin Susaníbar Chávez, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del proyecto profesional académico "Análisis Integral de una Empresa en marcha: Caso Instituto Psicopedagógico EOS Perú". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Franklin Susaníbar Chávez

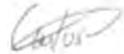
CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente proyecto profesional, "Análisis Integral de una Empresa en marcha: Caso Instituto Psicopedagógico EOS Perú", será presentado para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Hugo Carlos Wiener Fresco.

El objetivo de contar con la información solicitada es usarla en el marco teórico y diagnóstico de nuestro proyecto. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Carlos Bernabé Román
[20084064]



Paul Plate García
[20095272]



Javier Zavaleta Trujillo
[20095112]

Yo, Claudia Gallegos Garay, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del proyecto profesional académico "Análisis Integral de una Empresa en marcha: Caso Instituto Psicopedagógico EOS Perú". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Claudia Gallegos Garay
DNI 41441966

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente proyecto profesional, "Análisis Integral de una Empresa en marcha: Caso Instituto Psicopedagógico EOS Perú", será presentado para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Hugo Carlos Wiener Fresco.

El objetivo de contar con la información solicitada es el marco teórico de nuestro proyecto. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Carlos Bernabé Román
[20084064]



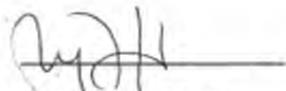
Paul Plate García
[20095272]



Javier Zavaleta Trujillo
[20095112]

Yo, Miryam Rivera Holguín, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del proyecto profesional académico "Análisis Integral de una Empresa en marcha: Caso Instituto Psicopedagógico EOS Perú". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Miryam Rivera Holguín

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente proyecto profesional, "Análisis Integral de una Empresa en marcha: Caso Instituto Psicopedagógico EOS Perú", será presentado para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Hugo Carlos Wiener Fresco.

El objetivo de contar con la información solicitada es usarla en el marco teórico y diagnóstico de nuestro proyecto. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Carlos Bernabé Román
[20084064]



Paul Plate García
[20095272]



Javier Zavaleta Trujillo
[20095112]

Yo, Alejandro Dioses Chocano, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del proyecto profesional académico "Análisis Integral de una Empresa en marcha: Caso Instituto Psicopedagógico EOS Perú". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Alejandro Dioses Chocano

María Luisa Matalinares



CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente proyecto profesional, "Análisis Integral de una Empresa en marcha: Caso Instituto Psicopedagógico EOS Perú", será presentado para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Hugo Carlos Wiener Fresco.

El objetivo de contar con la información solicitada es usarla en el marco teórico de nuestro proyecto. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Carlos Bernabé Román
[20084064]

Paul Plate García
[20095272]

Javier Zavaleta Trujillo
[20095112]

Yo, María Luisa Matalinares Calvet, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del proyecto profesional académico "Análisis Integral de una Empresa en marcha: Caso Instituto Psicopedagógico EOS Perú". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

María Luisa Matalinares Calvet

Ana María León



CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente proyecto profesional, "Análisis Integral de una Empresa en marcha: Caso Instituto Psicopedagógico EOS Perú", será presentado para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Hugo Carlos Wiener Fresco.

El objetivo de contar con la información solicitada es usarla en el marco teórico y diagnóstico de nuestro proyecto. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Carlos Bernabé Román
[20084064]

Paul Plate García
[20095272]

Javier Zavaleta Trujillo
[20095112]

Yo, Ana María León Guimet, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del proyecto profesional académico "Análisis Integral de una Empresa en marcha: Caso Instituto Psicopedagógico EOS Perú". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Ana María León Guimet

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente proyecto profesional, "Análisis Integral de una Empresa en marcha: Caso Instituto Psicopedagógico EOS Perú", será presentado para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Hugo Carlos Wiener Fresco.

El objetivo de contar con la información solicitada es usarla en el marco teórico de nuestro proyecto. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Carlos Bernabé Román
[20084064]



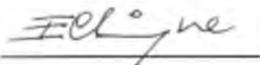
Paul Plate García
[20095272]



Javier Zavaleta Trujillo
[20095112]

Yo, María Elizabeth Chiuyare Cervantes, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del proyecto profesional académico "Análisis Integral de una Empresa en marcha: Caso Instituto Psicopedagógico EOS Perú". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



María Elizabeth Chiuyare Cervantes

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente proyecto profesional, "Análisis Integral de una Empresa en marcha: Caso Instituto Psicopedagógico EOS Perú", será presentado para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Hugo Carlos Wiener Fresco.

El objetivo de contar con la información solicitada es usarla en el marco teórico de nuestro proyecto. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Carlos Bernabé Román
[20084064]



Paul Plate García
[20095272]



Javier Zavaleta Trujillo
[20095112]

Yo, María La Rosa Cormack, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del proyecto profesional académico "Análisis Integral de una Empresa en marcha: Caso Instituto Psicopedagógico EOS Perú". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



María La Rosa Cormack

Sheyla Blumen



Solicitud de entrevista - Tesis FGAD

Sheyla Blumen Cohen <sblumen@pucp.pe>
Para: Carlos Daniel Bernabé Román <a20084064@pucp.pe>

Va adjunto.

Saludos,

El 27 de agosto de 2015, 21:12, Carlos Daniel Bernabé Román <a20084064@pucp.pe> escribió:
Estimada profesora:

Espero pueda ayudarnos con nuestra solicitud.

De antemano agradezco su apoyo.

Saludos,

Carlos Bernabé

El 12 de agosto de 2015, 0:23, Carlos Daniel Bernabé Román <a20084064@pucp.pe> escribió:
Estimada profesora:

La saluda Carlos Bernabé, alumno de la FGAD. Meses atrás usted me concedió una entrevista, la cual escribí para poder mencionarla. Es por ello que recurro a usted nuevamente para solicitarle pueda concederme una entrevista.

Quedo a la espera de su respuesta, nuevamente gracias por su apoyo.

Saludos,

Carlos Bernabé Román
20084064

El 11 de mayo de 2015, 21:20, Sheyla Blumen Cohen <sblumen@pucp.pe> escribió:
Confirmada reunión:

DIA: Miércoles 13 de mayo
HORA: 1:00pm a 1:20pm



Carola Cabezas



Paul Antonio Plate García <a20095272@pucp.pe>

Fwd: Autorización

Carlos Daniel Bernabé Román <a20084064@pucp.pe>
Para: "a20095272@pucp.pe" <a20095272@pucp.pe>

2 de octubre de 2015, 21:35

----- Mensaje reenviado -----

De: **Carola Cabezas Orellana** <ccabezas@utalca.cl>
Fecha: 6 de julio de 2015, 14:26
Asunto: Autorización
Para: "Carlos Daniel Bernabé Román (a20084064@pucp.pe)" <a20084064@pucp.pe>

Estimado Daniel:

Junto con saludar, adjunto la autorización correspondiente:

"Yo Carola Cabezas Orellana, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Análisis integral de una empresa en marcha: Caso Instituto Psicopedagógico EOS Perú". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre"

Atentamente,

Carola Cabezas O.



Carlos Gallegos



Carlos Gallego López, Profesor de la Facultad de Psicología de la Universidad Complutense de Madrid,

Autorizo la utilización y publicación de la información ofrecida por mi para la elaboración del trabajo de investigación académica "Análisis integral de una empresa en marcha: Caso Instituto Psicopedagógico EOS Perú". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre"

Madrid, a 9 de junio de 2015

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'C Gallego', is written over a light gray rectangular background.

Fdo. Carlos Gallego L.

MCMXVII

Alicia Fernández

4/10/2015

Correo de Pontificia Universidad Católica del Perú - Re: Revisando Entrevista EOS PerXX



Carlos Daniel Bernabé Román <a20084064@pucp.pe>

Re: Revisando Entrevista EOS PerXX

Carlos Daniel Bernabé Román <a20084064@pucp.pe>
Para: Alicia Fernández-Zuñiga <afzuniga@ild.es>

25 de septiembre de 2015, 15:57

Hola Alicia! Gracias por tu respuesta. Espero que estés bien. Por nuestra parte, estamos bien con los tiempos así que no habría problema. Una vez tengas los cambios, te agradecería puedas enviarnos un nuevo correo dándonos tu aprobación con el formato que te mande.

Gracias!!

Daniel

El 24 de septiembre de 2015, 11:15, Alicia Fernández-Zuñiga <afzuniga@ild.es> escribió:

Hola Daniel

Que gusto saber de ti. Se que ha sido tu cumpleaños recientemente y que te envié mis felicitaciones. He recibido tu trabajo de entrevista, ya la he revisado y tengo que hacer correcciones sobre el texto.. Espero tener algunos días para hacerlo y que no tengas que entregarlo con mucha prisa. Estoy encantada de ayudarte en lo que pueda.

Ya me comentas

Un saludo, también para tu hermana y tus padres.

Alicia Fdez-Zuñiga
Psicóloga clínica

ILD-Psicología
www.ild.es



Miguel Fernández

Av. Reina Victoria, 8 - 2ª A - 28003 Madrid
Tel: 91 554 12 04 - Fax: 91 554 12 03
E-mail: eos@eos.es
Web: www.eos.es



D. MIGUEL MARTINEZ GARCIA Director General del
INSTITUTO DE ORIENTACIÓN PSICOLÓGICA ASOCIADOS
EOS, S.L. con NIF.B83600759

AUTORIZA a **D. Carlos Daniel Bernabé Román** la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "**Análisis integral de una empresa en marcha: Caso Instituto Psicopedagógico EOS Perú**". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre"

Para que conste y a petición del interesado firmo la presente autorización en Madrid a 23 de Septiembre del 2015.

Fdo: Miguel Martínez García
Director General EOS

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente proyecto profesional, "Análisis Integral de una Empresa en marcha: Caso Instituto Psicopedagógico EOS Perú", será presentado para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Hugo Carlos Wiener Fresco.

El objetivo de contar con la información solicitada es usarla en el marco teórico y diagnóstico de nuestro proyecto. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Carlos Bernabé Román
[20084064]



Paul Plate García
[20095272]



Javier Zavaleta Trujillo
[20095112]

Yo, Jessica Dianderas Nuñez, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del proyecto profesional académico "Análisis Integral de una Empresa en marcha: Caso Instituto Psicopedagógico EOS Perú". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Jessica Dianderas Nuñez

Lidia Sotelo

4/10/2015

Correo de Pontificia Universidad Católica del Perú - Entrevista Tesis Pucp - Carlos Bernabé



Carlos Daniel Bernabé Román <a20084064@pucp.pe>

Entrevista Tesis Pucp - Carlos Bernabé

Lidia Sotelo López <lidia_sotelo@hotmail.com>
Para: Carlos Daniel Bernabé Román <a20084064@pucp.pe>

3 de octubre de 2015, 13:11

Carlos Bernabé:

Gracias a Dios estoy mejorando. Estuve muy mal. Pero los doctores en la clínica Estela Maris están optimistas.

Espero que pronto regrese a la universidad de San Marcos.

Saludos

Lidia Sotelo

Date: Sat, 3 Oct 2015 12:19:51 -0500
Subject: Re: Entrevista Tesis Pucp - Carlos Bernabé
From: a20084064@pucp.pe
To: lidia_sotelo@hotmail.com

Estimada Lidia:

Solo para agradecerle por la entrevista concedida y la información adicional que me brindaste en este periodo. Sabemos que en estos momentos te encuentras delicada de salud por lo que te deseamos una pronta recuperación.

Saludos,

Carlos Bernabé

El 13 de agosto de 2015, 8:02, Lidia Sotelo López <lidia_sotelo@hotmail.com> escribió:

Carlos:

Me parece interesante el contenido de lo que conversamos; pero está crudo... muy coloquial, habría que cambiar algunas frases, y omitir alguna palabra, he leído a "grosso modo", pero me gustaría leerlo contigo para hacer la observación directa y quede bien. Recién (la semana pasada) me acaban de operar de catarata y es la primera lectura on line y me fatigó, debo mejorar mañana te recuerdo mi teléfono es 996775751.

Saludos

Lidia Sotelo

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente proyecto profesional, "Análisis Integral de una Empresa en marcha: Caso Instituto Psicopedagógico EOS Perú", será presentado para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Hugo Carlos Wiener Fresco.

El objetivo de contar con la información solicitada es usarla en el marco teórico y diagnóstico de nuestro proyecto. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Carlos Bernabé Román
[20084064]



Paul Plate García
[20095272]



Javier Zavaleta Trujillo
[20095112]

Yo, Nilver Pulce Tuesta, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del proyecto profesional académico "Análisis Integral de una Empresa en marcha: Caso Instituto Psicopedagógico EOS Perú". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nilver Pulce Tuesta

Gina Gagliuffi



CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente proyecto profesional, "Análisis Integral de una Empresa en marcha: Caso Instituto Psicopedagógico EOS Perú", será presentado para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Hugo Carlos Wiener Fresco.

El objetivo de contar con la información solicitada es usarla en el marco teórico y diagnóstico de nuestro proyecto. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Carlos Bernabé Román
[20084064]

Paul Plate García
[20095272]

Javier Zavaleta Trujillo
[20095112]

Yo, Gina Gagliuffi, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del proyecto profesional académico "Análisis Integral de una Empresa en marcha: Caso Instituto Psicopedagógico EOS Perú". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Gina Gagliuffi

Claudia Guevara



CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente proyecto profesional, "Análisis Integral de una Empresa en marcha: Caso Instituto Psicopedagógico EOS Perú", será presentado para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Hugo Carlos Wiener Fresco.

El objetivo de contar con la información solicitada es usarla en el marco teórico y diagnóstico de nuestro proyecto. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Carlos Bernabé Román
[20084064]

Paul Plate García
[20095272]

Javier Zavaleta Trujillo
[20095112]

Yo, Claudia Guevara Cordero, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del proyecto profesional académico "Análisis Integral de una Empresa en marcha: Caso Instituto Psicopedagógico EOS Perú". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Claudia Guevara Cordero

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente proyecto profesional, "Análisis Integral de una Empresa en marcha: Caso Instituto Psicopedagógico EOS Perú", será presentado para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Hugo Carlos Wiener Fresco.

El objetivo de contar con la información solicitada es usarla en el marco teórico y diagnóstico de nuestro proyecto. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Carlos Bernabé Román
[20084064]



Paul Plate García
[20095272]



Javier Zavaleta Trujillo
[20095112]

Yo, Óscar Huamani Condori, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del proyecto profesional académico "Análisis Integral de una Empresa en marcha: Caso Instituto Psicopedagógico EOS Perú". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Óscar Huamani Condori

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente proyecto profesional, "Análisis Integral de una Empresa en marcha: Caso Instituto Psicopedagógico EOS Perú", será presentado para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Hugo Carlos Wiener Fresco.

El objetivo de contar con la información solicitada es usarla en el marco teórico de nuestro proyecto. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Carlos Bernabé Román
[20084064]



Paul Plate García
[20095272]



Javier Zavaleta Trujillo
[20095112]

Yo, Luis Miguel Gonzales Guvira, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del proyecto profesional académico "Análisis Integral de una Empresa en marcha: Caso Instituto Psicopedagógico EOS Perú". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



FIRMA DEL ENTREVISTADO

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente proyecto profesional, "Análisis Integral de una Empresa en marcha: Caso Instituto Psicopedagógico EOS Perú", será presentado para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Hugo Carlos Wiener Fresco.

El objetivo de contar con la información solicitada es usarla en el marco teórico de nuestro proyecto. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Carlos Bernabé Román
[20084064]



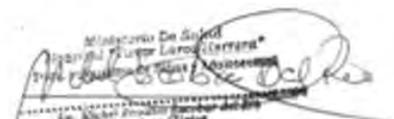
Paul Plate García
[20095272]



Javier Zavaleta Trujillo
[20095112]

Yo, *Michel Escobar del Río*, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del proyecto profesional académico "Análisis Integral de una Empresa en marcha: Caso Instituto Psicopedagógico EOS Perú". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Miembro de la
Asociación de Profesores de la
Pontificia Universidad Católica del Perú
Lic. Michel Escobar del Río
Psicólogo Clínico
Firma del entrevistado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente proyecto profesional, "Análisis Integral de una Empresa en marcha: Caso Instituto Psicopedagógico EOS Perú", será presentado para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Hugo Carlos Wiener Fresco.

El objetivo de contar con la información solicitada es usarla en el marco teórico de nuestro proyecto. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

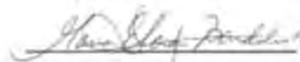

Carlos Bernabé Román
[20084064]


Paul Plate García
[20095272]


Javier Zavaleta Trujillo
[20095112]

Yo, María Elena Bardales Andrade, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del proyecto profesional académico "Análisis Integral de una Empresa en marcha: Caso Instituto Psicopedagógico EOS Perú". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Firma del entrevistado
María Elena Bardales Andrade
Doctora en Psicología
C.P.S. N° 0906

ANEXO AS: Agradecimiento EOS Perú



Instituto
Psicopedagógico
EOS Perú

Lima, 28 de agosto del 2015

Señores,

Carlos Bernabé Román

Paul Plate García

Javier Zavaleta Trujillo

Es de nuestro agrado saludarlos y a la vez agradecer su colaboración con la realización de encuestas y levantamiento de resultados de las mismas, aplicadas en los cursos de "Intervención clínica y educativa en el Trastorno Espectro Autista": "Modificación de Conducta: Intervención en el aula, terapia individual y grupal"; "Trastornos del Habla: Nuevas tendencias diagnósticas y de intervención", además de la "Jornada Internacional: Trastornos del Lenguaje en la infancia y adultez".

Esperamos que la información obtenida haya sido valiosa para el progreso de su investigación. Sin más que agregar.

Atentamente

Alejandro Dioses Chocano

Director General EOS-Perú



Av. El Sauce 547, Urb. Los Sauces Lima 34 Telf.: 271-6047 RPM: 996955669 Email: eos@eosperu.net
www.eosperu.net